

## **Annexe 1 :**

### **Avant-propos**

Notre position est de dire que la politique de l'Égalité des Chances doit être appuyée par une politique du personnel stratégique intégrée et des techniques et pratiques P&O modernes.

La check-list est basée sur des bonnes pratiques en matière de politique du personnel qui attachent une attention particulière à l'égalité des chances entre hommes et femmes. Dans les quelques exemples ci-joint, vous trouverez des points d'attention spécifiques concernant les fonctionnaires féminins. Notre point de vue est toutefois que toutes ces recommandations ne sont pas seulement profitables aux femmes mais également aux fonctionnaires masculins.

Le « Quick Scan » est axé sur l'obtention d'une situation « win-win » pour les matières relatives à l'Égalité des Chances, malgré les points de vue généraux des syndicats présentés dans l'introduction de cet avis.

Nous tenons à remercier tous les participants, les membres du Conseil, les représentants de la Direction de l'égalité des chances, le SPF P&O, le Selor, la CCSP, la SLFP, la CGSP et différents experts en matière de genre.

### **Contenu**

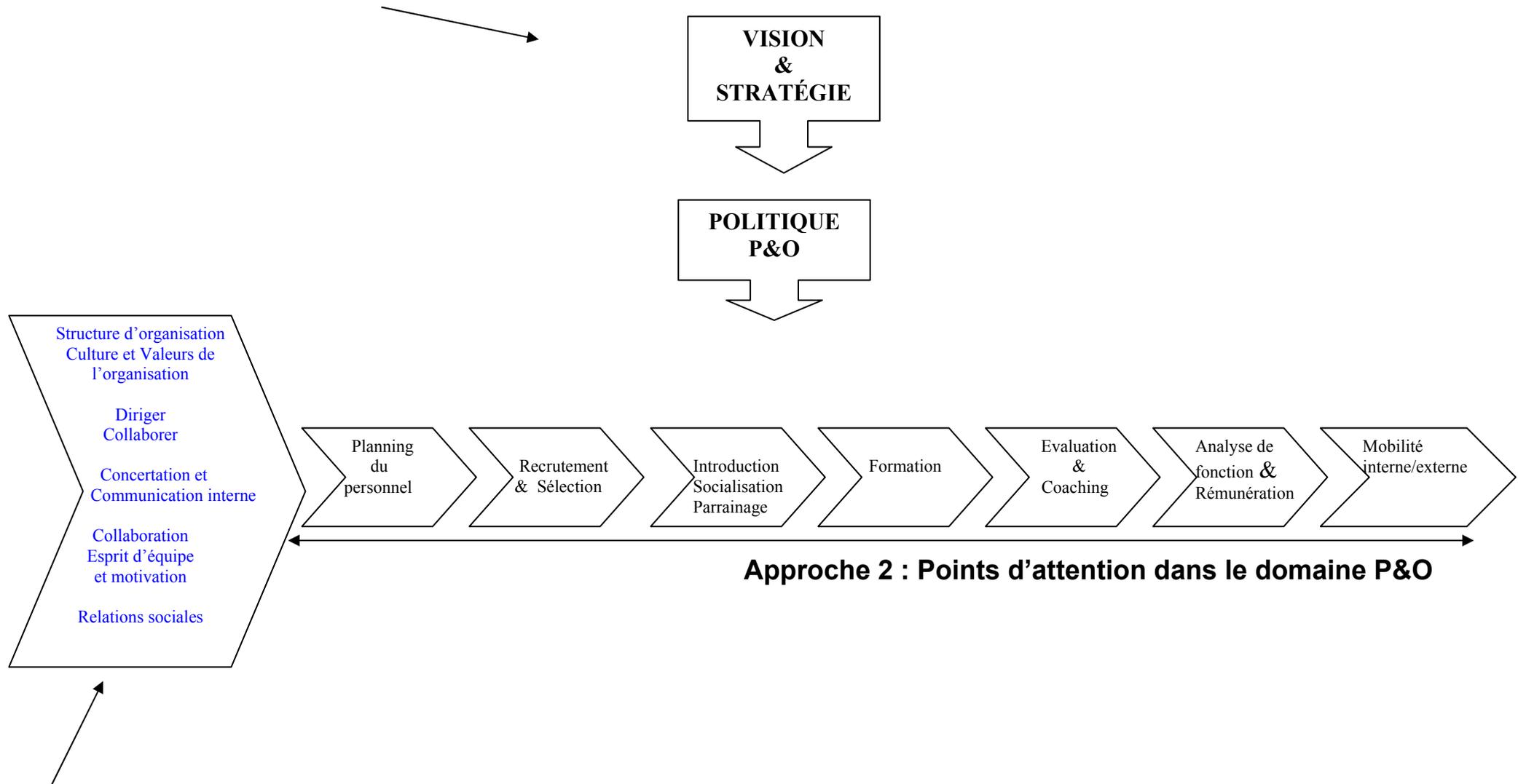
#### **Approche 1 : Contexte stratégique**

#### **Approche 2 : Points d'attention dans le domaine P&O**

1. **Phase du plan du personnel : création d'opportunités**
2. **Phase de recrutement : envoyer des signaux ciblés pour attirer les compétences**
3. **Phase de sélection : ajustement des souhaits et des besoins mutuels**
4. **Phase d'introduction : intégration dans le nouvel emploi et prise de connaissance avec l'équipe**
5. **Phase de développement : apprendre et évoluer dans les missions et accepter de nouveaux défis**
6. **Phase d'évaluation et coaching : évaluer et renforcer la collaboration**
7. **Mobilité interne et disponibilité**
8. **Phase de rémunération : un salaire égal pour un travail égal**

#### **Approche 3 : contexte créant des conditions pour l'égalité des chances**

## Approche 1 : Contexte stratégique



## Approche 3 : Contexte créant des conditions pour l'égalité des chances

## Approche 1 : Contexte stratégique

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Déclaration d'intention</u> du Ministre, des « concepteurs de la politique » et des partenaires sociaux en matière de Politique de l'Égalité des Chances dans le cadre de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- « l'administration publique durable et responsable »</li> <li>- la manière de s'adresser aux citoyens (féminins) en tant que destinataires du service public</li> <li>- l'adhésion aux concepts de « stakeholder management », entreprise éthique, management de la diversité</li> <li>- rendre le pouvoir public attrayant comme employeur</li> <li>- la composition du personnel de l'Etat : reflet de la société et participation des divers groupes de la population</li> <li>- la valeur d'exemple des pouvoirs publics (par ex. Loi sur l'équité en emploi du Canada, Suède, Pays-Bas, etc.)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nouvelle fonction publique veut être, avec le plan Copernic, un employeur attrayant et meilleur (circulaire nov. 2000). Un des pionniers en Europe au niveau de la restructuration de l'appareil de l'Etat.</li> <li>• Plan SPF P&amp;O projet 33 : développer et lancer une politique de diversité : refléter la société tant au niveau de l'équilibre H/F qu'au niveau des groupes minoritaires, définir la politique, donner des instruments, etc.</li> <li>• Réaction P&amp;O : le Président a pris un engagement au cours d'une réunion (pv 30/04/02) avec les responsables en matière d'égalité hommes-femmes (Cabinet Onkelinx)</li> </ul>	<p>Un des pionniers de la restructuration, donc aussi au niveau de l'EC; cf. exemples de bonnes pratiques (pouvoir public étranger) – Cf. aussi : Diversité à l'agenda des entreprises, tuyaux de et pour les entrepreneurs. VEV Reynaert E. Manuel Audit Social. Un développement par étapes vers des entreprises durables. Acco.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Réflexion critique</u> sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que signifie la politique de l'égalité des chances au sein de l'Administration fédérale ?</li> <li>- Comment l'autorité fédérale entend réagir activement ?</li> <li>- Quels sont les points d'attention dans le domaine P&amp;O ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <u>mainstreaming</u> concernant la politique de l'égalité des chances au sein de l'administration fédérale requiert un ancrage dans une <u>structure globale</u> (transversale) avec à la tête un « Responsable Égalité des Chances » pouvant soutenir à la fois l'autorité fédérale et ses collaborateurs.</li> <li>• Développement d'un <u>plan stratégique</u>, de mesures de politique, d'objectifs et d'un <u>budget</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SPP qui était prévu pour la politique de l'égalité des chances dans le plan Copernic → Institut pour l'égalité des hommes et des femmes</li> <li>• PV 19/03/01 – réseau AP Direction EC : demande de la Ministre L. Onkelinx d'une cellule EC au sein de P&amp;O</li> <li>• Plan SPF P&amp;O : note gender mainstreaming dans la réforme Copernic</li> </ul>	<p>Combien de femmes dans P&amp;O?</p> <p>Rôle actif de la Direction en matière d'égalité des chances dans l'apport des exemples de bonnes pratiques des services publics (inter)nationaux; soutenir le P&amp;O et encadrer via l'expérience, des instruments, des recommandations, etc. Par exemple, Direction EC effectuée</p>

<p>pour la politique de l'égalité des chances au sein de l'administration fédérale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre d'une expertise et d'instruments en matière d'égalité des chances, exécution de mesures de l'impact.</li> </ul>	<p>(Gender Mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de profils de rôle pour les collaborateurs chargés de la problématique du genre dans les différents services.</li> <li>- Dans chaque direction générale comme à l'IFA et au Selor, un responsable a été désigné.</li> <li>- Rôle de P&amp;O vis-à-vis d'autres SPF : sensibiliser et soutenir dans le cadre de la politique P&amp;O.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction P&amp;O : une seule personne ne peut pas être responsable pour la politique EC. L'objectif est que l'égalité des chances soit comprise dans tous les objectifs. Ceci doit être coordonné et des collaborateurs sont désignés par DG dont la mission est d'attirer l'attention sur l'égalité des chances au sein du département ; chaque DG désigne un responsable égalité des chances (PV 22/10)</li> </ul>	<p>L'Equality Audit basé sur le modèle EFQM et a de l'expertise au niveau des indicateurs et objectifs chiffrés, la législation, une check-list plans AP, guide pour la rédaction d'un rapport annuel sur l'égalité des chances H/F.</p> <p>Cf. aussi : Centre de documentation Amazone La banque de données Euwedin contient des exemples de "bonnes pratiques" de l'approche du genre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction de la matière de l'égalité des chances dans les objectifs personnels et l'évaluation des dirigeants par SPF (par ex.) évaluer les compétences en matière de traitement de l'égalité des chances, de la diversité ou en ce qui concerne l'attention portée au destinataire interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout collaborateur qui peut exercer une influence sur la neutralité de genre, obtient ce résultat à atteindre dans son profil de fonction, par exemple collaborateurs chargés d'établir des profils de fonction, effectuer des BPR, DO + évaluations des actions au niveau de la neutralité entre les sexes (gender Mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02)</li> <li>• Réaction P&amp;O : 2A et 2C : démarrage des dirigeants. Poste vacant "expert/e développement du personnel" : domaine de résultats égalité des chances est indiqué (<a href="http://www.p-o.be">www.p-o.be</a>)</li> </ul>	<p>Intégration de l'EC dans les compétences suivantes : coaching, motivation et développement des personnes ; direction des groupes ; attention tournée vers le citoyen, le destinataire interne et la société</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre l'évolution du cadre légal en matière d'égalité des chances</li> <li>• Loi sur l'égalité de traitement des hommes et des femmes par rapport aux conditions de travail, à l'accès à l'emploi, aux chances de promotion, à la rémunération etc..</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egalité des hommes et des femmes, Direction de l'égalité des chances, documentation de base 2002.</li> </ul>
---	--	---

## Angle 2 : Points d'attention dans le domaine P&O

### 1. Phase du plan du personnel : création d'opportunités

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Application d'une <u>systématique de planning des besoins en personnel</u> pour un effectif du personnel ciblé : collecter indicateurs chiffrés axés sur le genre concernant l'entrée, l'évolution et la sortie des membres du personnel, composition de l'effectif du personnel (formation, âge, H/F, niveau de fonction) matières P&amp;O (formation, mobilité interne, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction d'un système de base de données RH intégré : attention pour la dimension H/F. "Que peut-on mesurer, que peut-on gérer?"</li> <li>Il y a/aura un Directeur Planning et sélection pour le planning du personnel et la sélection en collaboration avec le SELOR</li> <li>Info P&amp;O : 12/P&amp;S: développement et implémentation des plans des besoins du personnel et le « forecasting »</li> <li>Selor : Rapport Administrateur Délégué au gouvernement 2001 : indicateurs chiffrés divisés selon les rapports H/F.</li> </ul>	Rôle et politique du Directeur Planning et Sélection
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendre vers une <u>répartition équilibrée H/F dans la composition du personnel</u> ; fixer des objectifs chiffrés ou indicateurs chiffrés comme monitoring ; comparer avec « benchmarks » (inter)nationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. également en annexe : Gender Mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention accordée à des <u>descriptions de fonctions et de compétences neutres au plan du genre</u>, pas de référence au sexe, à l'âge et éviter les références aux exigences de diplôme (plutôt décrire les exigences de compétences), exigences de compétences claires, concrètes et <u>réalistes</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaction P&amp;O : DG P/P&amp;S/1 : (Re)formuler une vision générale &amp; des aspects de qualité en matière de recrutement et de sélection. Pour le recrutement externe, l'exigence des diplômes persiste.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>établir un inventaire et remédier aux <u>pièges</u> possibles pour les femmes dans <u>l'accès à certaines fonctions</u> ; questionnement critique des <u>préférences</u> dominantes ou objections chez les dirigeants et collègues concernant les femmes ; objectivité des exigences en matière de compétences et d'aptitudes</li> </ul>		
<p>Dans les analyses BPR : accorder une attention à la création de diverses facilités : <b>carrière en duo</b>, heures flexibles, télétravail, ...</p>	<p>Réaction P&amp;O : analyses BPR action permanente DG O</p>	

## 2. Phase de recrutement : envoyer des signaux ciblés pour attirer les compétences

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédiger des annonces avec un <u>message adéquat</u> et choisir des <u>canaux de recrutement ciblés</u> pour toucher et interpeller spécifiquement des femmes : message de recrutement attrayant et <u>adéquat</u>, layout, illustrations (pas d'images confirmant les rôles sociaux traditionnels), langue neutre au plan du genre, mention de diverses facilités possibles, etc. ; information claire sur le contenu de la fonction, les exigences de compétences et le contexte du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canaux de recrutement : faire paraître les annonces dans le Moniteur belge, sur le site Internet du Selor, via les journaux</li> <li>Info sur les postes vacants sur base d'une description de fonction et d'un profil de compétence.</li> <li>AR 23/11/00 sur la fixation du statut : art. 9 : R&amp;S doit offrir les garanties nécessaires en matière d'égalité de traitement.</li> <li>Pas de bonnes pratiques : annonce Selor 2001 : attaché RH "Pionnier : soldat ... homme qui...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. aussi la conception des idées neutres d'un point de vue du genre               <ul style="list-style-type: none"> <li>- check-list pour les « mediamakers » ZORRA</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'égalité des chances appuie l'image positive que doit renvoyer l'employeur : prendre en compte les citoyens « féminins » destinataires de l'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'entend-on concrètement par gestion de l'expérience et expérience professionnelle utile?</li> <li>Info Selor : langage neutre en utilisant "vous", H/F et titre de fonction féminin; F dans les intitulés des annonces</li> <li>Réaction CGSP : le SELOR continue à utiliser les dénominations masculines(à la date du 20.11.02 dénominations comme directeur – expert – ouvrier –etc. – apparemment avec l'obligation de mettre H/F entre parenthèses); idem pour la description des familles de fonction pour les niveaux B et C : ex. comptable, gestionnaire, conseiller... sans mentionner entre parenthèses H/F; les descriptions et les communications ne sont certainement pas neutres d'un point de vue du genre. Etant donné que le Selor continue à utiliser les dénominations masculines dans ses annonces, aucun signal neutre d'un point de vue du genre n'a été envoyé;</li> </ul>	

	<p>les dénominations masculines n'encouragent certainement pas les femmes; le SELOR n'est pas du tout créatif au niveau de la description neutre d'un point de vue du genre des emplois vacants.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mention explicite dans les <u>annonces</u> que l'administration fédérale souhaite être un employeur moderne et attrayant et que, dans sa politique <u>d'égalité des chances</u>, elle encourage les femmes à postuler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Info Selor : encourager les femmes à solliciter; cf.; annonce <b>AFGO</b> 1849</li> <li>Réaction P&amp;O : ceci doit être examiné dans le cadre de la diversité.</li> </ul>	exemples donnés à SELOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner une <u>information claire</u> sur la procédure de sélection pour éviter « l'effet de crainte » chez les femmes candidates : comment se déroulera la sélection, quels tests seront utilisés, prévoir des possibilités de feed-back, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure de sélection est mentionnée dans le Moniteur belge.</li> <li>La procédure pour la gestion et les fonctions d'encadrement est décrite dans l'AR du 29/10/01.</li> <li>Niveau de gestion : candidats tant internes qu'externes ; autres niveaux : uniquement candidats internes.</li> <li>Présélection par le Selor sur base d'une évaluation et d'autres techniques de sélection et épreuves (tests d'intelligence, questionnaire de personnalité, exercices de présentation, discussions, STAR etc.);sélection finale par le ministre : uniquement pour les présidents des comités de direction.</li> <li>Pas d'informations spécifiques sur les autres niveaux de fonctionnaires – pas de recrutement externe – diminution des contractuels?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Evaluation neutre du point de vue du genre de la lettre de candidature et du CV</u> ; faciliter les candidatures en mettant à disposition des formulaires de candidature standardisés, clairs, compréhensibles et pertinents</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Evaluation régulière en matière de recrutement et de candidatures</u> avec accent sur l'égalité des chances, évaluation de la <u>réponse</u> des femmes aux annonces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selor se charge du contrôle Q</li> <li>• Le rôle du Selor est important pour l'entrée, les rapports H/F, la ségrégation verticale et horizontale et le plafond de verre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- statutaires niveaux supérieurs : prépondérance H ; niveaux inférieurs : +/- équilibre</li> <li>- Contractuels : niveaux supérieurs : équilibre ; niveaux inférieurs : prépondérance F (source : thèse W. Vandenaabeele – KUL sur le "gender bij Selor")</li> </ul> </li> <li>• Gender mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des procédures de sélection, en premier lieu pour les fonctions de management et en deuxième lieu pour toutes les fonctions.</li> <li>- Evaluations des procédures de sélection : descriptions de fonction, procédures, nombre de candidats, pourcentage de réussite, rapport H/F par fonction.</li> <li>- Evaluations des procédures de sélection des candidats pour les formations qui sont organisées dans le but de recruter un consultant interne dans le domaine de BPR, DO, RH</li> </ul> </li> <li>• Info Selor : projet concernant l'évaluation statistique des sélections</li> </ul>	<p>Rôle du Selor</p>
---	--	----------------------

### 3. Phase de sélection : ajustement des souhaits et des besoins mutuels

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester les responsables de sélection internes/externes et les <u>assesseurs</u> pour voir s'ils traitent effectivement de l'égalité des chances ; rédaction d'un <u>code de conduite</u> avec des critères de qualité ou des garanties concernant le genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender Mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02</li> <li>• Réaction CGSP : le fait qu'il n'y ait qu'une femme présidente d'un SPF pose des questions quant à l'application de l'EC par les assesseurs ; en la matière veiller aux chances de participation et de réussite des niveaux B et C dans les tests de compétence.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention pour la <u>composition H/F de la commission d'évaluation et de sélection et la sensibilité au genre de ses membres du jury</u> ; prévoir une formation adaptée concernant les pièges dans le domaine de l'égalité des chances (par ex : sensibilisation aux erreurs de jugement, fait de rester trop souvent sur la première impression, stéréotypes ou généralisations, projections, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note au CM 19/12/00 : attachés en RH :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jury N : 3 hommes</li> <li>- Jury F : 2 hommes et 1 femme</li> </ul> </li> <li>• Réponse 2045 : composition commission de sélection : souvent 4 membres ; parfois 5 ou 6 avec 1 &gt; 2 F( la moitié des membres sont externes et l'autre moitié sont du Selor ou attachés RH ; les externes sont entre autres A. Hondeghem et M. Van Haegedooren (connus au niveau de l'EC)</li> <li>• Info Selor : règlement sélections : dans le cadre de l'EC, l'accent est mis sur les F dans le jury ; au niveau de l'égalité des chances, la préférence est donnée aux femmes ; Rapport Administrateur délégué au Gouvernement 2001 : respect égalité des chances.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties que la <u>procédure de sélection et les tests</u> ne donnent pas lieu à une <u>discrimination directe ou indirecte</u> ; éviter de questionner au sujet de critères de sélection non pertinents dans des questionnaires ou pendant l'entretien d'embauche ; utilisation correcte et adaptée de certaines <u>techniques d'interview</u> comme les questions suggestives ; prudence dans l'interprétation du <u>comportement</u> verbal et surtout non verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note au CM 19/12/00 sur les attachés HR :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>ère</sup> série de sélection : 236 candidats – 8 lauréats</li> <li>- 2<sup>ème</sup> série : 167 candidats – 2 lauréats</li> </ul> </li> </ul> <p>La procédure de sélection est-elle trop difficile, la barre est-elle placée trop haut; ou les candidats étaient-ils très faibles?</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties de la protection de la <u>vie privée</u> lors de l'enregistrement des données personnelles et des <u>résultats des tests</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info Selor : Protection de la vie privée dans les résultats des tests prévue la loi 8/12/1991; CodiPers 1/12/1998; loi 11/4/1994</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un <u>code de conduite à l'égard du candidat</u>, information claire et ouverte sur la procédure de sélection, la vie privée et le traitement confidentiel des données personnelles et des résultats des tests, information honnête sur le motif de refus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque fonctionnaire a le droit d'examiner son dossier personnel</li> <li>• Info Selor : code de conduite à l'égard du candidat prévu par la loi du 11/4/1994</li> </ul>	

## 4. Phase d'introduction : intégration dans le nouvel emploi et prise de connaissance avec l'équipe

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une <u>brochure d'accueil</u> pour les nouveaux venus ; attention accordée à la politique d'égalité des chances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaction P&amp;O : les fiches de projet sont prêtes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- DG P/<b>POW</b>/1 : encadrement du personnel (sera développé ultérieurement)</li> <li>- P&amp;O 2A/<b>POW</b> : lancement des dirigeants (dès le début)</li> <li>- P10 2B/IFA : formation des dirigeants</li> <li>- P&amp;O 2C/MRH : lancement des managers (dès le début)</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accorder une attention à une bonne <u>introduction</u> ; prévoir une approche d'introduction et un accompagnement</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Information</u> claire sur le contexte du travail, les missions, les objectifs et les attentes.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Désignation d'un « parrain » ou d'une « marraine ».</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention accordée au rôle du dirigeant direct en tant que <u>coach</u>, aussi en matière de genre</li> </ul>	réaction P&O : Le projet développé est maintenant mis en œuvre : P&O 3/ <b>PROW</b> : entamer le processus d'évaluation (cercles de développement)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement d'un <u>plan d'intégration</u> adapté, tenue régulière d'un <u>entretien de fonctionnement</u> (in)formel sur l'état de la situation et points d'attention supplémentaires éventuels.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention accordée aux relations collégiales et professionnelles « saines » ; faire attention aux possibles discriminations (in)conscientes ; <u>intervention</u> rapide, adéquate, <u>ferme</u> et de sanction contre les expressions de <u>discrimination</u></li> </ul>	Réaction P&O : P&O 34/A <b>AVBM</b> : point de contact extérieur pour harcèlement etc. au travail	
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Evaluation</u> régulière de la <u>procédure d'introduction</u> et corrections si souhaité</li> </ul>		

## 5. Phase de développement : apprendre et évoluer dans les missions et accepter de nouveaux défis

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un « <u>centre de compétences</u> » de l'administration fédérale :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un audit des besoins en compétences et établissement d'un plan de formation adapté avec prise en compte des compétences, des fonctions et des catégories de personnel critiques à l'administration fédérale</li> <li>Offre d'instruments de screening des compétences pour l'auto-évaluation, <b>bilan S/W</b> et <b>POP</b>, etc.</li> <li>Offre de diverses formes et divers canaux d'apprentissage : auto-formation, enseignement à distance, formations informatisées, CD-ROM, multimédia, cassettes vidéo et audio, ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a/aura un Directeur développement du personnel, Directeur management de la connaissance et Directeur Réseaux de compétence (formation, stages, développement de la carrière)</li> <li>Réaction P&amp;O : fiches de projet prêtes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;O <b>/POW</b> : modèle de compétence (er jet est prêt)</li> <li>DG <b>/POW/1</b> : encadrement du personnel – est développé par après</li> <li>IFA F5 : Concordance offre modèle de compétence</li> </ul> </li> </ul>	<p>Rôle et plans politiques Directeurs</p> <p>Cf. aussi : VDAB – GENOVA : genre dans le monde de la formation</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation concernant la nécessité d'un « <u>apprentissage tout au long de la vie</u> » ; droit à la formation et devoir en matière de formation : responsabilité partagée pour l'employabilité</li> </ul>	<p>Réaction P&amp;O <b>/POW</b> : Projet de fiches prêt :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;O 22/<b>POW</b> : modèle de compétence (1<sup>er</sup> jet est prêt)</li> <li>DG P/<b>POW/1</b> : encadrement du personnel – sera développé ultérieurement</li> <li>IFA F5 : concordance offre modèle de compétence</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir une <u>offre de formation</u> concernant le développement des compétences ; utilisation d'un <u>certificat de compétences</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;O 18/<b>POW</b> : Développement et mise en œuvre du plan des besoins de formation; IFA F5; Concordance offre de modèle de compétence Selor S15 : développement des mesures de compétences</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration de divers <u>trajets de formation possibles pour le développement des compétences</u> ; rotation d'emplois, enrichissement ou extension des tâches, stages, apprentissage sur le lieu de travail, trajets de formation individuels, projets, équipes d'apprentissage, etc. ;</li> </ul> <p>utilisation de méthodes d'apprentissage adaptées, aider à surmonter les blocages en matière d'apprentissage, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction P&amp;O : <ul style="list-style-type: none"> <li>- P&amp;O 18/POW : développement et implémentation du plan de formation</li> <li>- P&amp;O 26/POWS : plan de développement individuel</li> <li>- Projet développé, est maintenant mis en œuvre</li> </ul> </li> <li>- P&amp;O 3/POWS : lancement du processus d'évaluation (cercles de développement)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention accordée aux <u>initiatives en matière de formation axées sur les matières relatives à l'égalité des chances</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note gender mainstreaming concernant les syllabus de formation de "PUMP" et des "consultants internes"</li> <li>• Demi-journée de formation sur l'égalité des chances dans la formation RH est programmée.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention accordée à <u>l'offre de formation axée sur les femmes</u> ; attention accordée aux <u>facilités en matière d'études</u></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir les objectifs chiffrés concernant les efforts, formations et le coût à l'égard H/F</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction P&amp;O : IFA et SPF P&amp;O : fonction de "garantie de qualité &amp; Monitoring" P&amp;O 16 : développement d'une banque de données (BD personnel)</li> </ul>	

## 6. Phase d'évaluation et coaching : évaluer et renforcer la collaboration

Exemples bonne pratique	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <u>système d'évaluation</u> doit être <u>accepté</u> ; les <u>critères d'évaluation</u> doivent être de genre neutre, pertinents, observables et <u>valides</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>approche Epsilon : Modèle, concepts et instruments pour l'évaluation</li> <li>réaction P&amp;O : P&amp;O 3/POW : lancement du processus d'évaluation (cercles de développement) ; cf. AR</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'informer sur l'<u>objectif</u> et le <u>déroulement</u> d'un <u>entretien de fonctionnement</u>; accent sur la <u>communication bilatérale</u>, feedback honnête et clair; un feedback de coaching et positif renforce l'amour-propre, la confiance en soi et la motivation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Site Internet : 20/03/02 : nouveau système d'évaluation : non seulement appréciation, mais aussi auto-évaluation par le collaborateur et appréciation « bottom up » (évaluation des dirigeants par le collaborateur)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formulation et la fixation des <u>objectifs</u> doivent être <u>réalisables et réalistes</u> et prêter attention au contexte de la fonction, aux moyens (de travail) disponibles.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser les <u>dirigeants</u> aux pièges relatifs aux <u>tendances d'évaluation</u> négatives pour H/F: stéréotypes, projections, tendances, effet de halo (se former une opinion sur base d'une impression globale positive ou négative),</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser éventuellement un <u>feedback à 360°</u>, veiller toutefois à traiter le feedback avec soin</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser éventuellement l'<u>évaluation du dirigeant</u> par ses collaborateurs.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir un <u>coaching</u> adapté pour l'amélioration du fonctionnement (par ex. formation)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir une <u>procédure de recours</u> relative aux résultats de l'évaluation</li> </ul>	Réaction P&O : <b>BUA</b> est possible dans une première phase; <b>BUE</b> n'est pas possible dans une première phase.	

## 7. Mobilité interne et disponibilité

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence relative aux <u>possibilités de croissance</u> horizontales et verticales (mobilité interne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a /aura un Directeur Développement du personnel pour le développement de la carrière, la gestion de la prestation, l'encadrement de la carrière, la formation et l'auto-développement</li> <li>• AR 15/02/2000 : art 10 sur les carrières Les emplois sont classés selon les niveaux tout en garantissant l'égalité de traitement H/F.</li> <li>• AR 23/11/00 sur la fixation du statut: Art. 10 : le statut fixe la carrière du fonctionnaire; il garantit la limpidité et la transparence. L'égalité de traitement H/F est garanti.</li> <li>• Info sur les carrières niveau A (1 devient A – CM 19/7/02) L'initiative pour la carrière dépend de l'individu. 2 échelles de carrière : dirigeant et expert; croissance au sein des divers domaines fonctionnels.</li> <li>• Réaction P&amp;O : Selor : il y a un responsable + un site Internet               <ul style="list-style-type: none"> <li>- P&amp;O 23/POW : nouvelles carrières niv. A</li> <li>- P&amp;O 43/POW : nouvelles carrières niv. B, C et D</li> <li>- DG P/POW/1 : encadrement du personnel – sera développé ultérieurement</li> </ul> </li> </ul>	<p>Rôle et plan politique Directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention pour la mobilité interne via rotation des jobs et <u>planning de carrière</u> (pour tous les agents et non seulement pour les « HIPO »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les diplômes et l'ancienneté ne sont pas les seuls critères pour les promotions. Les prestations, les compétences acquises, le potentiel sont tout aussi importants. AR 5/5/00 : les instruments nécessaires seront développés pour expliquer les possibilités de carrière aux fonctionnaires</li> </ul>	<p>Egalement mesurer les compétences en vue d'évaluer le potentiel et les possibilités de mobilité interne.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info sur les carrières niveau B, C et D (29/11/01 – la nouvelle carrière fédérale)</li> <li>• mesure de compétence : examiner si le membre du personnel a actuellement les compétences pertinentes pour sa fonction.</li> <li>• Réaction P&amp;O : DG P/POW/1 : encadrement du personnel – sera développé ultérieurement; P&amp;O 25 /P&amp;S : Elaboration de l'approche de redéploiement</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention pour <u>évaluation du potentiel</u> et sonder <u>l'intérêt</u> des collaborateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de compétence sur base volontaire</li> <li>• Mesure 1 : compétences « dures » sur base des exercices de simulation</li> <li>• Mesure 2 : compétences « douces » sur base de l'interview STAR</li> <li>• Avis sur fort/faible et plan de développement</li> <li>• Réaction CGSP : veiller aux mesures de compétence pour les niveaux B et C au niveau des participations et du nombre de participants.</li> <li>• Réaction P&amp;O : <ul style="list-style-type: none"> <li>- P&amp;O 3/POW : entamer le processus d'évaluation (cercles de développement)</li> <li>- DG P/POW/1 : encadrement du personnel – sera développé</li> <li>- P&amp;O 26/POW : plan de développement individuel</li> </ul> </li> </ul>	Sensibiliser les fonctionnaires pour participer à la mesure de compétence et au plan de développement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention <u>disponibilité</u> permanente de tous les agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction P&amp;O 25/P&amp;S : élaboration de l'approche de redéploiement</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attentif au '<i>plafond de verre</i>' pour croissance des femmes ; être attentif à la ségrégation verticale et horizontale, être attentif à la '<i>mentalité panier de crabes</i>'</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulation des F dans les sollicitations pour les fonctions dirigeantes</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir des mesures d'accompagnement pour collaborateurs à disponibilité limitée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction P&amp;O : projet avec encadrement pour les collaborateurs non affectés au sein du SPF P&amp;O ; P&amp;O 25/P&amp;S : élaboration de l'approche redéploiement ; DG P/POW/1 : encadrement du personnel – sera développé</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport H/F à l'égard des statutaires/contractuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction P&amp;O 16 : Création d'une banque de données (BD personnel) (existe mais pour sa modernisation attendue de l'arrivée directeur RH : 1/12/02; Nouvelles carrières!</li> </ul>	

## 8. Phase de rémunération : un salaire égal pour un travail égal

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulaire de fonction agréé en <b>évaluation de fonctions</b> avec garantie critères de qualité EC minimaux sur le plan <u>technique</u>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système complètement décrit et documenté (matériel de référence)</li> <li>- Applicable intégralement et de manière uniforme (toutes les familles de fonctions, tous les niveaux de fonctions)</li> <li>- Validé par experts en classification</li> <li>- Bonne information du personnel</li> </ul> </li> <li>Sur le plan de <u>l'égalité des chances</u>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analytique avec caractéristiques de genre neutre représentative de la fonction publique</li> <li>- Inventaire des fonctions approuvé (représentatif pour familles fct, fct H/F, niveaux) et titres fct de genre neutre</li> <li>- Sur base des descriptions de fct avec usage linguistique de genre neutre approuvées</li> <li>- Appréciation de la fonction cohérente et objective</li> <li>- Ordre de rang représentatif</li> <li>- Procédure d'approbation et de recours</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a/aura un Directeur « Directeur Conditions de travail et gestion des salaires »</li> <li>• AR 15/02/2000 : garantie de l'égalité de traitement H/F dans la classification (p18)</li> <li>• Info P&amp;O sur Évaluation de fonctions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- management Évaluation de fonctions : évaluation de fonctions sur mesure – 13 critères</li> <li>- Évaluation de fonctions niveau A (universitaire) – répartition SOLL basée sur l'étude de 800 fonctions – fonctions réexaminées après BPR – évaluées sur base analytique répartition IST.</li> <li>- Évaluation de fonctions niveau B (graduat) – répartition SOLL basée sur l'étude de 600 questionnaires et ateliers avec titulaires de fonction – 16 familles de fonction – après pondération analytique BPR</li> <li>- Évaluation de fonctions niveau C (ESS) – 9 familles de fonction administrative et 1 technique</li> <li>- pas d'évaluation de fonctions pour le niveau D</li> </ul> </li> <li>• Réaction P&amp;O 23A/POW implémentation de la carrière niveau A ; classification et pondération des fonctions en constituent une partie. P&amp;O 24A/POW implémentation de la carrière niveau B,C et D. Pas de pondération de fonction.</li> </ul> <p>Pour niveau A :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AR 11/7/2001 : pondération fct des comités de gestion et d'encadrement; système d'évaluation de fonctions développé sur mesure avec 13 critères : 1. connaissance et expérience 2. multidisciplinarité 3. Aperçu contextuel 4. complexité 5. innovation</li> </ul>	<p>Rôle Directeur</p> <p>Lien entre l'évaluation des compétences et la rémunération Garanties? Les caractéristiques de fct sont-elles représentatives? Communication, aptitudes?</p> <p>Impact du système évaluation de fonctions et familles de fct exigent une étude approfondie (la matière est trop complexe pour utiliser un quick scan); concertation est exigée avec des experts de classification</p> <p>Cf. aussi : « Good practise guide » pour garantir l'égalité de rémunération du European Commission Directorate General Employment, Industrial Relations and Social Affairs. Limbourg M. Vers une rémunération, correcte de votre fonction. Paquet de formation et livre de travail pour l'égalité des chances et l'appréciation de fonction.</p>

- 6; leadership 7. gestion des conditions de travail 8. interaction et gestion RH 9.planning et coordination 10. capacité de changement 11. autonomie 12. impact 13. territoire
  - Niveau A : 6 classes de fonction (250>811 pts)  
DF est établie par dirigeant direct, avec le soutien du service encadrement P&O et sur base des DF génériques ; dirigeant parle de la DF au CM pour consensus.
  - Veiller à la Q par gestionnaire de système (service encadrement P&O SPF concerné) + consultant externe; Gestion par SPF P&O: entretien tous les 6 ans
  - Consulter Syndicat pour système de pondération, processus et résultats de la pondération; la procédure professionnelle est prévue (1 devient A; CM 19/7/02 p.11)
  - Le SPF évaluera annuellement l'implémentation du nouveau système, ... la répartition H/F par classe... ce rapport sera transmis au ministre chargé de l'EC (1 devient A p12)
  - Implémentation 2004 – 2005 liée à l'implémentation des BPR (mission, activités, procédures, autre organisation de travail, fonctions, infrastructure et autres); attribution de fonction sur la base de la fonction après BPR (1 devient A p37 et 38)
- Pour niveaux B, C et D :
- 29/11/01 : la nouvelle carrière fédérale pour les fonctionnaires Niveau B : experts; C : assistants, D : collaborateurs – attribution de compétence
  - Pour niveau B, on utilise des familles de fonction sur la base de l'analyse de 600 questionnaires – output 16 familles de fct avec des domaines de résultat et des exigences de compétence
  - Circulaire 5/02/01 : pas de lien entre évaluation, salaire, promotion

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Session d'infos 4/7/02 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- D : déc 2002: nouvelles échelles de salaire</li> <li>- C : juin 2002 nouvelles échelles de salaire (2003 : mesures de compétence; sept. 2004; 1<sup>ère</sup> allocation de compétence)</li> <li>- B : oct 2002 : nouvelles échelles de salaire (2003 mesures des compétences; sept. 2004 1<sup>ère</sup> prime C</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approuver le <u>protocole avec partenaires sociaux</u> au début du projet évaluation de fonctions et ce en ce qui concerne système, approche et procédures (communication, approbation, recours et entretien) et garantie EC</li> </ul>	AR 5/5/00 art. 10-13 : le pouvoir public veillera à ce que l'égalité de traitement entre hommes et femmes soit garantie dans la classification.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Composition H/F dans commission d'accompagnement et de pondération</u>; Sensibilisation des membres aux pièges relatifs EC et aux discriminations des appréciations de fonction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pondération par les commissions de pondération des SPF concernés</li> <li>• Rapport équilibré entre H/F dans la commission de pondération est recommandé (1 devient A, p 11)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantie <u>d'expertise et d'objectivité de l'analyste de fonction</u> et attitude vis-à-vis EC</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Information claire sur la classification des fonctions</u>: limites de classes, possibilités de croissance, procédures de répartition, procédures de recours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sur la classification de fonction : 1 devient A et la nouvelle carrière fédérale</li> <li>• Répartition sur la base des compétences</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Information</u> claire sur politique des rémunérations et composition paquet de rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a/aura un Directeur conditions de travail et gestion de la rémunération, il est aussi chargé de la politique d'égalité des chances</li> <li>• augmentation salariale de 1 %</li> <li>• Intégration de la nouvelle carrière et du système de rémunération à partir du 1/1/2004 (circulaire 19/6/02)</li> <li>• Allocation de compétence sur base du test de compétence</li> <li>• Niveau B et C : on utilise des familles de fonction et test de compétence par famille de fct; test de compétence sur base volontaire.</li> </ul>	

- |  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réaction CGSP : allocation de compétence liée à la réussite au test de compétence; ceci aura une influence sur la rémunération dans la carrière du fonctionnaire; on suppose que les femmes abandonneront ou non prématurément et par conséquent gagneraient pour la même fonction et le même travail un salaire moins élevé; veiller en la matière lors de la pondération des fonctions au niveau A à une pondération neutre sur le plan du genre.</li><li>• Réaction P&amp;O : DG F/AVBM/7 Réseau soutien et coaching des services d'encadrement P&amp;O (site internet + e-portail)</li></ul> |  |
|--|--|--|

### Angle 3: Contexte – créant des conditions pour EC

Exemples de bonnes pratiques	Pratique Copernic	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer et sensibiliser les <u>dirigeants</u> quant à leur rôle et style de direction en ce qui concerne EC lors de l'accueil et des mouvements du personnel; formation de genre pour dirigeants.</li> </ul>		Responsabilisation du management de ligne comme responsable direct pour RH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre attentif à l'<u>utilisation linguistique du genre neutre</u> et <u>création d'image brisant les rôles</u> dans communication interne/externe '<i>notre environnement de vie et de travail est fixé par la manière dont nous en parlons</i>'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe divers canaux de communication : brochures d'informations, notes de service, lettres, site Internet, circulaires, Q &amp; A, avis de service, enquêtes du personnel, etc.</li> </ul>	<p>Attention pour le genre dans le langage (cf. A Sneller et A. Verbiest sur la linguistique du genre)            Brochure sur l'évaluation : "la bonne personne à la bonne place", "le bon fonctionnaire à la bonne place".            Descriptions de fonction : utiliser "il/elle" ; soit commencer directement avec des verbes</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre plus visibles les <u>femmes</u> qui se trouvent dans des 'fonctions typiquement masculines' pour servir d'exemple ou comme ambassadrice pour briser les rôles</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EC a un lien direct avec la <u>culture et l'organisation</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cadre de valeurs du fonctionnaire fédéral</li> <li>• Réaction P&amp;O : DG O: « change management » comme action permanente</li> </ul>	Cadre de valeurs : suggérer également dans le cadre du respect et de l'intégrité des descriptions ou exemples sur l'égalité de traitement H/F
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EC a un lien direct avec le <u>respect</u> pour la différence de l'autre et ceci se reflète dans le <u>climat de travail</u> : manière de collaborer, se concerter, participer ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• engagement maximal des fonctionnaires par la gestion participative et la responsabilisation.</li> <li>• Concertation fréquente et programmée avec les syndicats</li> <li>• Réaction P&amp;O : cadre des valeurs du fonctionnaire fédéral. Cela se retrouve aussi dans les cercles de développement.</li> </ul>	Stoffels A. <i>Malentendus typiques entre hommes et femmes</i> . Kluwer Handboek Management Assistant

<ul style="list-style-type: none"> <li>• EC est attentive aux <u>besoins du personnel</u> ex : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinaison famille-travail</li> <li>- Facilités pour accueil des enfants</li> <li>- Diverses formules dans l'organisation du travail, horaires, temps partiel, carrière en duo, interruption de la carrière etc.</li> <li>- Conditions de travail, statuts / contrats</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info sur les régimes en matière de congé pour les statutaires et contractuels</li> <li>• Fonctionnaires dirigeants : mandat ; pour les externes : mandat pour une durée déterminée; <b>pour les statutaires : maintien du statut – mais exercice de fonction temporaire avec allocation temporaire</b></li> <li>• Réaction P&amp;O : l'autorité fédérale offre à ses collaborateurs (jusqu'au rang 13) le droit à toutes les modalités possibles de congé Nouveau : congé d'allaitement – interruption de carrière pour les membres de la famille malades Loi sur le bien-être au travail (1/1/03) : projet (en chantier) de créer un point de contact externe pour tous les SPF. En ce qui concerne les différents congés, on consacre de l'attention tant aux besoins des travailleurs qu'à l'intérêt de l'organisation. Un mot clé est "négocié" et un "usage souple" avec de bons accords. P&amp;O 29 : restructuration du Service social</li> <li>• Mesure : ne pas pouvoir travailler à temps partiel en tant que dirigeant = consolidation du plafond de verre</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>personne de confiance</u> pour chaque SPF ou <u>point de contact central</u> pour transmission de problèmes et recherche de solutions relatives matières EC.</li> </ul>		

## **Information complémentaire :**

### **1. Le SPF P&O a 5 fonctions vacantes de directeur N-2 :**

- Directeur « Planning et sélection » pour le planning du personnel (principes de fixation des besoins, système d'enveloppes du personnel, plan méthodique des besoins,...) et la sélection (tant dans le cadre de la politique à suivre pour le recrutement et la sélection externes que pour le recrutement et la sélection internes telles que la mobilité ou la promotion.
- Directeur « développement du personnel » pour le développement de carrière (plan de carrière, management de la compétence, vision des stages, programme PUMP,...), le management de prestation (nouveau cycle d'évaluation), l'accompagnement de carrière (parrainage, coaching, socialisation,...), la formation et l'auto-développement (politique de formation, développement de compétence)
- Directeur « Conditions de travail et Gestion de rémunération » pour les conditions de travail (statutaires et contractuels, régime de congé, politique d'égalité des chances, contrôles médicaux, prévention et protection au travail, harcèlement moral au travail, déontologie, horaires de travail, acquis sociaux,...) et ce en adéquation avec la politique de rémunération (salaire de base par niveau, avantages extralégaux, principes de rémunération, système de pondération de fonction.
- Directeur « réseaux de compétence » : formation, développement de gestion, développement de carrière, « learning square », etc.
- Directeur « gestion des connaissances »

Source : inconnue

### **2. Réunion avec M. Monard et les responsables en matière d'égalité hommes-femmes (Cabinet Onkelinx) (30/04/02) – PV 24/06/02 Direction EC**

Accord sur les points suivants:

- Intégration des matières de l'EC dans le plan de gestion du président SPF P&O, y compris auprès des N-1
- Dans chaque service du SPF P&O (y compris Selor, IFA), une antenne sera chargée de l'intégration concernant les matières de l'EC
- Coordination politique de l'EC via une personne ou une cellule directement liée au président.
- Au sein de chaque cellule P&O décentralisée une antenne sera chargée du contrôle de l'EC.

Attention concernant l'intégration de l'EC dans :

- les nouvelles carrières
- l'accès des F aux mandats de dirigeants
- l'intégration des données et indicateurs liés au genre dans la composition des nouvelles banques de données statistiques

Il y a une série d'actions à accomplir :

Au niveau de la formation :

- intégrer l'EC dans la formation des consultants RH
- sensibiliser les dirigeants P&O à l'EC, de même que les autres dirigeants des SPF

Au niveau de la sélection et de l'accès à la carrière :

- étude sur les raisons expliquant le faible nombre de F dans les fcts de dirigeants dans la fonction publique (cf. journée d'étude Communauté flamande)
- Sous l'angle du genre, évaluer le processus de sélection de la concrétisation P&O

Au niveau de la carrière et de la rémunération :

- surveiller les éventuelles discriminations salariales dans le nouveau système d'évaluation de fonctions

Direction EC et cabinet Onkelinx soutiennent l'intégration de l'EC dans la réforme Copernic.

### **3. SPF P&O – Gender mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02**

- Plan de gestion du SPF P&O sur le projet diversité dans le cadre du reflet de la société.
- Note gender mainstreaming dans la réforme et dans les syllabus de formation de PUMP et pour les consultants internes
- programmation d' ½ journée de formation sur l'EC dans la formation RH
- établir un profil de rôle pour les collaborateurs chargés de la problématique de genre dans les divers services.
- Dans chaque direction générale comme à l'IFA et au Selor un responsable est désigné.
- Chaque collaborateur qui peut exercer une influence sur le plan du genre, obtient ce résultat à atteindre dans sa description de fct p.ex. collaborateurs chargés d'établir les profils de fonction, effectuer les BPR, DO + évaluations des actions sur la neutralité de genre.
- Rôle de P&O par rapport aux autres SPF : sensibiliser et soutenir EC dans la politique P&O
- Evaluations des procédures de sélection : descriptions de fonction, procédures, nombre de candidats, pourcentage de réussite, rapport H/F par fonction..
- Evaluations des procédures de sélection des candidats pour les formations qui sont organisées en vue du recrutement de consultant interne dans le domaine du BPR, DO, RH.

## Annexe 2 :

### **Documentation fournie**

Le Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes :

- divers, **CM**, et AR
- diverses circulaires de la Ministre
- rapport de groupes de travail et rapports Copernic sur la modernisation de l'autorité fédérale
- documentation sur '1 devient A'
- documentation sur les familles de fonction B, C et D
- information sur le comité B
- information fédérale de la CCSP

La Direction de l'égalité des chances :

- rapports réseau fonctionnaires AP
- rapport égalité des chances et fonction publique 30/04/02
- information sur les familles de fonction B
- réponse à la question parlementaire 2054 sur la composition de la commission de sélection

SPF P&O :

- cadre de valeurs du fonctionnaire fédéral
- plan SPF P&O avec explication de 35 projets
- gender mainstreaming – rapport intermédiaire 22/10/02
- objectif 1 : gender mainstreaming dans la réforme Copernic
- objectif 2 : établissement d'un profil de rôle pour les collaborateurs chargés de la problématique du genre
- objectif 3 : évaluation des procédures de sélection
- objectif 4 : évaluation des procédures de sélection du consultant interne
- aperçus des régimes de congé pour les statutaires et les contractuels
- information sur le projet de classification de fonctions
- approche Epsilon : modèle, concepts et instruments d'évaluation
- contribution active en ce qui concerne la mise au point de la liste de contrôle + remise de documentation et d'informations supplémentaires

Selor :

- petites annonces
- règlement de sélection
- rapport de l'Administrateur délégué au gouvernement 2001
- contribution active en ce qui concerne la mise au point de la liste de contrôle + remise de documentation et d'informations supplémentaires

CCSP :

- brochures d'information de la CCSP sur Copernic

CGSP :

- contribution active en ce qui concerne la mise au point de la liste de contrôle au moyen de réactions écrites

Site internet de l'Autorité fédérale

### **Annexe 3 :**

#### **Informations sur les principes généraux en matière d'égalité des chances**

Législation de base :

- droit communautaire européen
- droit belge

Jurisprudence :

- jurisprudence de la Cour européenne en matière de l'égalité des chances
- jurisprudence belge

Publication de la Commission du travail des femmes et du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes.

Source : Egalité entre hommes et femmes. Direction de l'égalité des chances. Documentation de base 2002.

Mainstreaming dans la politique fédérale de l'emploi : application du mainstreaming à l'étranger (Commission européenne, Grande-Bretagne, Suède, Pays-Bas, Canada).

Source : Mainstreaming dans la politique fédérale de l'emploi. Direction de l'égalité des chances, 2000.

## Annexe 4:

### Liste d'abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
P&O	Personnel et Organisation
SPFP&O	Service Public Fédéral Personnel et Organisation
CCSP	Centrale Chrétienne des Services Publics
CGSP	Centrale Générale des Services Publics
H/F	Hommes et Femmes
Cf	Confer
VEV	Vlaams Economisch Verbond
ACCO	Acco Uitgeverij Acco
SPP	Service Public de Programmation
AP	Actions Positives
EC	Egalité des Chances
EFQM	European Fondation for quality Management
IFA	Institut de formation de l'administration
DG	Direction générale
SPF	Service public fédéral
BPR	Business Process Re-engineering
DO	Développement de l'organisation
RH	Ressources Humaines
DGO	Direction générale organisation
R&S	Recrutement et sélection
ZORRA	Zien opsporen en Reageren op Rolpatronen in Advertenties
AR	Arrêté royal
CV	Curriculum Vitae
Q	Qualité
CM	Conseil des Ministres
SW	Strenghs/Weaknesses Forees/Faiblesse
POP	Persoonelik Ontwikkelings Plan
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroeps opleiding
HIPO	High Potentials
fct	Fonction
SOLL	Gewenste situatie – tegenover IST, Chuidige situatie
ESS	Enseignement secondaire supérieure
pts	Points
DF	Descriptions de fonction
Q&R	Questions et réponses
PUMP	Public Management Program