2011-2013

Strategisch driejarenplan

Plan stratégique triennal

Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding
Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

2011-2013

Strategisch driejarenplan

Plan stratégique triennal

Eén CENTRUM
Un CENTRE

Twee PIJLERS
Deux PILIERS

Drie TAKEN
Trois MÉTIERS

Vier DOELSTELLINGEN
Quatre OBJECTIFS

1 Centrum
Centre

2 1. Discriminatie & Gelijke Kansen
2. Migratie
1. Discrimination & Égalité des chances
2. Migration

3 1. Meldingen
2. Vormen, informeren, sensibiliseren
3. Advies en aanbevelingen
1. Signalements individuels
2. Former, informer, sensibiliser
3. Avis et recommandations

4 1. Een onafhankelijke openbare instelling
2. In dialoog met de samenleving
3. Een kenniscentrum
4. In nauw contact met maatschappelijke kwesties
1. Une institution publique indépendante
2. En dialogue avec la société
3. Un Centre de connaissances
4. En prise avec les enjeux de société

Table des matières

12 Résumé : Un Centre, deux piliers, trois métiers, quatre objectifs

24 Introduction

28 Contexte international et national
28 1. Contexte international
30 2. Contexte national

32 Rétrospective

40 Confirmer le travail quotidien

42 Les quatre objectifs du Centre pour 2011-2013

42 **Objectif 1:** Une institution publique indépendante

42 1.1. Un service au public
46 1.2. Une fonction « forum » au cœur de la société
50 1.3. Un Centre orienté vers l'Europe et l'international

56 **Objectif 2:** Un Centre qui travaille en dialogue avec la société

56 2.1. Le Centre en partenariat
62 2.2. Discrimination & Égalité des chances: les Régions et les Communautés

66 **Objectif 3:** Un Centre de connaissances

66 3.1. Un Centre interdisciplinaire
70 3.2. Discrimination & Égalité des chances: mieux connaître les discriminations
70 3.2.1. Diminuer l'effet « iceberg »
72 3.2.2. Mesurer, c'est savoir
74 3.3. Migration: mieux connaître les droits fondamentaux des étrangers
76 3.4. Migration: mieux connaître les flux migratoires
78 3.5. Migration: mieux connaitre les phénomènes de la traite des êtres humains

80 **Objectif 4:** Un Centre en prise avec les enjeux de société actuels

80 4.1. Le vieillissement et ses conséquences pour la société
86 4.2. Discrimination & Égalité des chances : inclusion des personnes handicapées
88 4.3. Discrimination & Égalité des chances : croyances, convictions et valeurs

92 COMMUNICATION

92 1. Objectif et vision
92 2. Tâche essentielle
94 3. Public-cible
92 4. Communication avec l'extérieur
92 5. Objectifs stratégiques pour la fin 2013

98 ORGANES DE SOUTIEN

98 1. Conseil d'administration
98 2. Personnel et organisation
102 3. Soutien logistique
104 4. Technologie de l'information et de la communication
106 5. Gestion financière

108 MONITORING ET ÉVALUATION

108 1. Monitoring
110 2. Évaluation

112 **Annexe:** Loi créant le Centre

Résumé :

un Centre, deux piliers, trois métiers, quatre objectifs

Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (Centre) fut créé par la loi du 15 février 1993 (voir annexe 1). Aujourd'hui, les missions légales du Centre se composent de deux piliers. Le premier – Discrimination & Égalité des chances – recouvre la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des chances. Le second – Migration – veille au respect des droits fondamentaux des étrangers, éclaire les pouvoirs publics sur la nature et l'ampleur des flux migratoires et stimule la lutte contre la traite des êtres humains.

En 1999, le Centre s'est vu doté d'un troisième pilier, le Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Comme le Service de lutte contre la pauvreté travaille avec ses propres organes de gestion et son propre budget, ce plan stratégique ne s'y attarde pas. Il est important que les autorités clarifient – et cela au plus vite – les relations exactes entre le Centre et Service de lutte contre la pauvreté.

Le Centre exerce chaque fois trois métiers au sein de ses deux piliers. Tout d'abord, le Centre traite les signalements individuels. Le Centre veut à tout le moins répondre à chaque signalement et essaie ainsi de trouver au plus vite une solution satisfaisante au problème soumis. Il tient compte des droits et intérêts de toutes les parties concernées et de la société. En second lieu, le Centre fournit de l'information et se charge de la sensibilisation et de la formation. Ici aussi, le but est d'aider les personnes et organisations pour résoudre des problèmes plutôt d'ordre structurels. Troisièmement, le Centre fournit des avis et recommandations, à la demande ou de sa propre initiative, de sorte que des situations problématiques récurrentes puissent être résolues grâce à une réglementation mieux adaptée.

Les missions du Centre s'exercent également dans un contexte international. Les Nations Unies, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), le Conseil de l'Europe et l'Union européenne ont des conventions, des traités, des protocoles, des directives ou encore des Commissions ou des agences qui chacun peuvent orienter ou soutenir les projets et les actions du Centre. Ces dernières années, la collaboration internationale gagne en importance et le Centre investira, à l'avenir, de plus en plus dans la collaboration tant bilatérale que multilatérale.

Au même titre que les institutions comparables à l'étranger, le Centre a reçu un statut particulier. Il a été créé par une loi et il est dès lors une institution publique. La loi stipule cependant que le Centre doit fonctionner de manière indépendante : indépendance à l'égard du gouvernement – il ne s'agit en effet pas d'une administration sous la tutelle d'un ministre – et indépendance à l'égard des groupes d'intérêt et de pression. Cette indépendance se doit d'être respectée et garantie à tout moment, tant à l'intérieur, par le Conseil d'administration, la direction et les collaborateurs du Centre, qu'à l'extérieur par le gouvernement, les partis politiques, le grand public, les médias,...

En même temps, la loi stipule que le Centre doit exécuter ses missions dans un esprit de dialogue et de collaboration. C'est précisément ce fonctionnement indépendant qui rend la collaboration possible et judicieuse, parce que toutes les parties peuvent apporter leur propre contribution. Comme il s'agit d'une institution publique, le Centre doit rendre des comptes. Les moyens mis à disposition par les autorités sont-ils utilisés à bon escient ? Le Centre fonctionne-t-il de manière efficace et ses actions contribuent-elles réellement à l'objectif que s'était fixé le législateur ? Le Centre et les organes indépendants dans d'autres pays présentent un caractère spécifique, de sorte qu'il serait raisonnable de définir un certain nombre de critères et d'analyses comparatifs, tels que les «Principes de Paris», qui en définissent le contexte légal et son fonctionnement. En mars 2010, les Nations Unies ont confirmé le Centre comme institution nationale des droits de l'Homme de type B, ce qui signifie qu'il existe encore une forte marge de progression.

Ce plan stratégique se base sur les missions légales actuelles du Centre et ne tient pas compte d'éventuelles missions nouvelles. Et pourtant, de nouvelles évolutions ne sont pas exclues. Nous avons déjà évoqué que les relations entre le Centre et le Service de lutte contre la pauvreté doivent être clarifiées. En outre, depuis quatre ans environ, il est question de transformer le

Centre en une institution interfédérale, de sorte que chaque Belge dispose d'un seul point d'écoute en matière de discrimination, d'égalité des chances et de migration. Il est également question de conférer au Centre le statut d'organe indépendant de promotion et de protection, conformément à l'article 33.2 de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées. En outre, la Belgique doit désigner un rapporteur national pour la traite des êtres humains et, conformément à son statut légal, le Centre est habilité à cette fonction. Enfin, notre pays devrait créer une institution nationale des droits de l'Homme, de sorte que les missions du Centre puissent être étendues ou modifiées. Le Centre est impliqué de manière active dans toutes ces discussions. Mais, tant qu'il n'y aura pas de décisions concrètes, il ne pourra pas en tenir compte, ni dans un plan stratégique, ni dans des réalisations opérationnelles.

QUELLES SONT LES LIGNES DE FORCE STRATÉGIQUES LES PLUS IMPORTANTES POUR CE PLAN TRIENNAL 2011-2013?

Un premier objectif stratégique est d'assumer pleinement le rôle de service public indépendant. Cela signifie en premier lieu que les missions quotidiennes doivent être exécutées correctement. Les signalements individuels doivent être traités correctement et avec diligence, l'information doit être précise et la sensibilisation et les formations doivent être pertinentes et novatrices. Les avis et recommandations doivent être étayés et conduire à des adaptations effectives de la réglementation. Pour cette raison, nous voulons accorder – durant les trois années à venir – une attention particulière aux processus et aux procédures. En outre, le Centre veut jouer pleinement son rôle de « forum » autour des sujets d'actualité : rapprocher les gens et les institutions et favoriser ainsi les débats sur nos thématiques complexes. Enfin, nous voulons développer et renforcer l'impact international du Centre, tant sur le plan bilatéral que dans le cadre de collaborations multilatérales.

Alors que le Centre se trouvait jadis plutôt esseulé, il se trouve aujourd'hui de nombreuses personnes, organisations et institutions publiques qui ont pour mission de contribuer à l'égalité des chances et à une politique migratoire correcte. Le deuxième objectif stratégique du Centre est de se consacrer plus intensément à des partenariats en vue d'atteindre des objectifs communs.

Le Centre a l'intention d'élargir et d'approfondir la bonne collaboration des années passées avec les Régions, les Communautés, voire même les autorités locales. Il souhaite que cette synergie soit formellement concrétisée par la création d'un Centre «interfédéral».

Trop souvent encore, le Centre n'est contacté que lorsqu'il est question de discrimination ou d'une éventuelle violation des droits fondamentaux des étrangers. Le troisième objectif stratégique est de nous profiler plus précisément comme centre de connaissances et d'expertise auquel chacun – tant les individus que les institutions, les organisations et entreprises – peut faire appel pour obtenir un avis. À cette fin, le Centre travaillera encore plus de manière interdisciplinaire et investira encore plus dans la connaissance et l'analyse.

Le quatrième objectif stratégique est de traiter – outre l'exécution quotidienne des missions légales – quelques thèmes transversaux tels que le vieillissement, les droits des personnes handicapées et le débat concernant les convictions religieuses et philosophiques, les valeurs et les normes. Nous voulons aborder ces thèmes dans le cadre de nos deux piliers (discrimination / égalité des chances et migration) et par le biais de nos métiers spécifiques (signalements individuels, formation/information/sensibilisation et enfin avis et recommandations). Tous les départements et services devront apporter leur contribution pour atteindre cet objectif.

Quant aux processus de soutien, le Centre entend tout d'abord améliorer sa communication. Un profil plus accessible et une identité plus claire exigent un nouveau nom, un nouveau logo, un style 'maison' ainsi que des actions ciblées. Le Centre veut se projeter comme autorité indépendante, au service de chaque citoyen, chaque organisation, chaque entreprise et instance publique.

Nous voulons diversifier notre mode de communication afin de pouvoir atteindre chaque groupe-cible individuellement et, à cette fin, nous ferons usage de manière créative des nouveaux canaux de communication. Si cela est possible ou souhaitable, nous collaborerons de manière intensive avec des personnes externes. De plus, le Centre renforcera sa gestion du personnel en instaurant un système salarial transparent et correct, incluant des procédures d'évaluation et de planning de carrière qui porteraient une attention toute particulière à la satisfaction du personnel. Le Centre veillera à ce que tous les collaborateurs puissent disposer des TIC et des autres moyens

logistiques nécessaires pour exercer au mieux leur fonction. Le Centre continuera également à mener une gestion financière qui, en temps et en heure, permet de fournir toute l'information concernant les dépenses et les recettes par nature et par secteur d'activité.

Enfin, le Centre veut consacrer durant les trois années à venir une attention particulière au monitoring et à l'évaluation. Il fournira des efforts particuliers pour mesurer et évaluer la rapidité et la qualité de ses services. Tout comme en 2010, il fera à nouveau appel à des instances extérieures pour évaluer l'exécution de ce plan triennal.

Grâce à ces choix stratégiques, le Centre réalise ce qu'on attend de lui en tant que service public : contribuer aux chances de développement pour chaque citoyen de notre pays et promouvoir ainsi le développement de notre société.

Introduction

Voici le Plan stratégique triennal 2011-2013 du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (le Centre), tel qu'il a été ratifié par son Conseil d'administration en décembre 2010.

Le plan est basé sur les missions légales du Centre telles que décrites dans sa loi créatrice du 15 février 1993 (modifiée pour la dernière fois le 10 mai 2007: voir annexe). Il va de soi que ce plan devra être réexaminé et, au besoin, adapté si les missions légales du Centre devaient changer. Des modifications qu'espère d'ailleurs le Centre car il veut devenir une institution «interfédérale», non seulement dans les faits, mais aussi dans les textes de loi, afin de pouvoir collaborer étroitement avec les autorités fédérales, régionales et communautaires. Le Centre souhaite également jouer un rôle important lors de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies relatives aux droits des personnes handicapées qui prévoit la désignation d'un organe de contrôle indépendant. Le Centre demande également à être nommé, de jure, comme rapporteur national en matière de traite et de trafic d'êtres humains, fonction qu'il occupe déjà de facto depuis 1995. Enfin, en mars 2010, les Nations Unies ont reconnu le Centre comme Institution des droits de l'Homme de type B. Le Centre aimerait dès lors relancer le débat quant à l'opportunité d'une institution nationale des droits de l'Homme et quant à son rôle dans ce contexte nouveau.

Dans ce plan stratégique n'apparaît pas le Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Ce Service dispose de sa propre commission d'accompagnement et d'un comité de gestion qui, tous deux, sont compétents pour définir leur propre stratégie sans devoir rendre des comptes à la direction ou au Conseil d'administration du Centre.

Contexte international

Le contexte international dans lequel le Centre opérera ces trois prochaines années a profondément changé à plusieurs niveaux.

La bonne nouvelle est que l'Europe – et par extension le monde entier – est consciente du fait que l'immigration est un phénomène permanent. Elle se rend de plus en plus compte qu'il est urgent de définir une bonne politique migratoire qui, par définition, nécessite une analyse et une approche dépassant les frontières, ne serait-ce que pour pouvoir combattre efficacement des excès tels que la traite et le trafic d'êtres humains. Cette politique migratoire doit reposer sur quatre piliers au moins : des objectifs clairs, le respect des droits fondamentaux, de bonnes données chiffrées et des bons instruments d'exécution. On se rend de plus en plus souvent compte – en Europe du moins – que la discrimination et les délits de haine sont non seulement en contradiction flagrante avec les droits de l'Homme, mais sont aussi en contradiction avec les intérêts de la société en général. Ces deux tendances se traduisent par une collaboration internationale croissante en ce qui concerne les migrations et la discrimination, ainsi que par un nombre croissant de traités, directives et mécanismes de contrôle.

La moins bonne nouvelle, c'est l'apparition d'un important mouvement inverse ces dernières années : des groupements de citoyens et des partis politiques incitent à s'opposer à l'immigration, et veulent remettre en question le droit à un traitement égal indépendamment de la race ou de l'origine, du sexe, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle, des convictions religieuses ou philosophiques, ... Malgré les avancées législatives, qui garantissent les droits fondamentaux des étrangers et interdisent la discrimination, d'importants combats d'arrière-garde sont apparus. Même si ce mouvement inverse était prévisible, son intensité nous étonne. Au cours des prochaines années, il conviendra d'accorder une attention suffisante à ces combats qu'il faudra gagner, pour ensuite pouvoir continuer à aller de l'avant.

Contexte national

Ces tendances internationales existent en Belgique également, mais pas toujours partout ni aussi fort. Ce sont souvent les opinions les plus extrêmes que l'on entend le plus et elles atteignent plus facilement le public via les nouveaux médias. Le Centre se trouve confronté à un énorme défi. La raison doit l'emporter sur l'émotion et ce n'est que dans ces conditions que l'on pourra créer un espace de dialogue et de concertation propice aux solutions pragmatiques.

Depuis fin 2006, les autorités fédérales, régionales et communautaires ont entamé des concertations pour transformer le Centre, fédéral, en un organe commun «interfédéral». Ainsi, chaque habitant de ce pays disposerait d'un point de contact clair pour faire part de ses questions et de ses signalements en matière de discrimination, d'égalité des chances ou de migration. Le Centre n'est toutefois pas resté inactif et, depuis plusieurs années déjà, il collabore de manière constructive avec la Flandre, Bruxelles, la Wallonie et la Communauté française. Une collaboration qui a débouché sur des initiatives ponctuelles mais aussi sur des protocoles structurels. Des autorités locales peuvent également assumer le rôle de précurseur en matière de droits égaux et de droits fondamentaux. Des villes et des communes se sont révélées durant ces dernières années. Des points de contact contre la discrimination ont été créés, des fonctionnaires ont reçu des formations concernant les droits des étrangers et des projets ou des associations qui encouragent le dialogue ont été massivement soutenues.

La Belgique connaît, aux côtés des autorités et du monde économique, une société civile très organisée. C'est précisément cette société civile, comme les associations d'intérêts, les syndicats de locataires et d'agents immobiliers, les organisations de femmes, les partenaires sociaux (organisations syndicales et patronales), ... qui soutient les politiques concernant la discrimination, l'égalité des chances et la migration. Ils sont très bien placés pour apporter à leurs membres l'information adéquate sur leurs droits et obligations. Ils peuvent créer des points de contact et contribuent à l'élaboration des avis et recommandations.

Rétrospective

Ce Plan stratégique triennal 2011-2013 est le troisième de ce genre du Centre. Les lignes directrices du plan 2008-2010 étaient les suivantes :

- Mieux mettre en lumière les deux 'piliers' (discrimination/égalité des chances et migrations) et les trois 'métiers' (signalements, information-sensibilisation-formation, avis et recommandations) du Centre ; notamment par le biais d'une réorganisation interne (création d'un service de première ligne pour les signalements) afin de pouvoir libérer du temps pour les missions d'information, de formation et de sensibilisation et pour les avis et recommandations ;
- Mieux faire connaître les lois du 10 mai 2007, encore nouvelles à l'époque, tant auprès des groupes-cibles spécialisés que du grand public par le biais de publications, séances d'information, etc.
- Profiler le Centre en tant que centre d'expertise pour la connaissance et la compréhension des phénomènes migratoires, par la publication de rapports annuels distincts 'Migrations' et d'autres études et documents et grâce notamment à la participation au point de contact national belge du Réseau européen des Migrations (NCP EMN) ;
- Stimuler la lutte contre la traite des êtres humains par une analyse approfondie du phénomène et par une vaste consultation de tous les acteurs concernés ;
- Assurer une meilleure communication grâce à un site internet nettement amélioré et à une collaboration renforcée entre les partenaires ;
- Accorder l'attention nécessaire aux structures de soutien, à savoir insister sur le rôle central du Conseil d'administration, sur l'importance d'une bonne assistance logistique et des TIC, sur l'importance d'une politique de gestion du personnel et sur l'exploitation d'un système performant pour établir le budget et les rapports financiers.

Pour la première fois, ce Plan stratégique triennal 2008-2010 fut l'objet d'une évaluation réalisée par un organisme externe. Après un appel d'offres, cette mission a été confiée à South Research,

principalement en raison de leur approche participative, qui semblait la plus indiquée pour une première évaluation. Ils ont interrogé près de 35 partenaires importants du Centre, et ont mené une série de discussions avec les collaborateurs.

Quelles lignes directrices se sont dégagées de cette évaluation ? Le Centre a clairement apporté la preuve de sa valeur ajoutée et de sa pertinence sociétale par son rôle spécifique de centre d'expertise et de service public indépendant, tant pour les pouvoirs publics que pour la société civile. On attend du Centre qu'il joue un rôle plus important encore en tant qu'activateur du débat sociétal : pour ce faire, il doit fournir des chiffres et du matériel et tenir compte de la dimension juridique et sociale.

Les recommandations concrètes sont les suivantes :

- Le Centre doit déterminer un positionnement et une politique clairs concernant les partenariats pour chacun des trois 'métiers' et pour la communication, afin de mieux toucher les groupes-cibles finaux. Certains groupes, p. ex. les personnes handicapées et les personnes âgées, sont encore trop peu touchées.
- Dans son travail quotidien, le Centre ne doit pas seulement tenir compte des aspects juridiques, mais aussi du contexte sociologique et social. Les actions doivent être étayées scientifiquement. Les compétences sociales et l'expertise des collaborateurs du Centre doivent être mieux utilisées et valorisées.
- Un approfondissement de thèmes spécifiques et socialement pertinents s'avère indispensable. Cela doit se faire de manière proactive et en concertation avec d'autres acteurs. Pour choisir ces thèmes, les critères suivants seront appliqués : « zones grises », intérêt social, phénomènes récurrents, plus-value du Centre,...
- Le Centre a un besoin urgent d'une stratégie interdisciplinaire axée sur des groupes-cibles, des secteurs ou des thèmes concrets. Une telle approche nécessite une concertation, des collaborations et une bonne gestion des connaissances.
- Le rôle du Centre doit constamment être remis en question et redéfini. Quelle plus-value le Centre veut-il ou peut-il offrir ? Veut-il fonctionner comme organe d'activation, de facilitation et de coordination qui lance et dirige le débat autour de thèmes difficiles ? Ou bien, veut-il plutôt proposer un forum en organisant des tables rondes ?

- Le Centre doit prêter attention à un travail méthodique, un suivi de qualité, une bonne structure interne et des procédures correctes.

Le Centre a également tiré des leçons du passé :

- Le sous-rapportage : malgré le nombre croissant de signalements, le Centre a compris que trop de gens ne sont toujours pas au courant de leurs droits ou qu'ils ne savent pas à qui s'adresser pour faire part de leurs doléances. Ces signalements ne forment que la pointe de l'iceberg et il faut par ailleurs un baromètre plus complet pour mesurer la diversité.
- La discrimination multiple : à partir des signalements, il apparaît clairement que certains groupes sont surreprésentés et extrêmement exposés à la discrimination. Les personnes âgées d'origine étrangère, les homosexuels membres ou issus de certaines cultures religieuses , des femmes présentant un handicap. Ce sont tous des groupes qui rencontrent d'importantes difficultés. Par le passé, le Centre n'a pas suffisamment et trop peu systématiquement abordé cette problématique et il devra, à l'avenir, mener une action plus proactive pour combattre la discrimination multiple.
- Point de contact ou centre de connaissances : trop souvent, le Centre constate que les individus ou organisations hésitent à demander de l'information de manière préventive. Ils ont l'impression que le Centre n'entre en action que lorsque la discrimination a eu lieu. Le Centre doit impérativement modifier son image.
- L'approche de problématiques spécifiques : le Centre n'était pas toujours bien préparé pour traiter efficacement et de manière rapide des problèmes spécifiques tels que la migration et l'intégration des Roms. Il doit fonctionner de manière plus proactive et améliorer sa connaissance et son approche de certains thèmes, de sorte d'être bien présent au moment nécessaire. Une collaboration poussée avec des partenaires constitue un pas dans la bonne direction.

Confirmation du travail quotidien

Avant de définir les quatre objectifs stratégiques pour les trois années à venir, le Centre insiste sur le fait qu'il continuera à remplir ses missions légales. Faire des choix stratégiques pour les prochaines années n'implique pas que les thématiques importantes sur lesquelles le Centre a travaillé seront abandonnées. Que du contraire.

Le Centre est connu auprès du grand public par son travail quotidien «habituel». C'est par ce travail que le Centre a acquis crédibilité et reconnaissance durant ces dernières années. Cela est apparu lors de la consultation des partenaires. Le Centre traduira donc aussi les nouveaux objectifs stratégiques dans ce travail quotidien.

Le Centre continuera à se battre par tous les moyens contre toute forme de discrimination et luttera pour la promotion de l'égalité des chances dans les principaux secteurs de la société, tels que l'emploi, le logement, l'enseignement... Le Centre continuera à veiller sur les droits fondamentaux des étrangers, informera les autorités sur l'importance des flux migratoires et stimulera la lutte contre la traite des êtres humains.

L'évaluation du précédent plan stratégique a fait apparaître une forme de tension dans la perception du Centre. Un Centre engagé, qui prend position, qui tranche, qui prend parti d'une part. D'autre part, un Centre qui occupe une fonction unique, qui est à même de créer des lieux et des moments de rencontre, de débat, qui fait du lien. Le Centre a la conviction que cette tension est irréductible et la volonté de transformer cette apparente contradiction en une force créatrice. Les différents points qui seront traités dans ce plan sont reliés de manière interdépendante.

C'est ainsi qu'il faut les considérer. Ils présentent des points communs. Pour atteindre un résultat optimal, tous ces éléments doivent être combinés pour former un ensemble cohérent.

Les quatre objectifs stratégiques

Objectif 1 : Une institution publique indépendante

Le Centre revêt un caractère particulier. D'une part, il s'agit d'une institution publique, créée par une loi, qui conseille, soutient et aide les citoyens et les institutions. D'autre part, il diffère de tout autre organisme public parce qu'il fonctionne de façon indépendante à l'égard du pouvoir exécutif. Grâce à cette position unique, le Centre a la faculté de jouer un rôle d'ensemblier et peut remplir pleinement sa fonction de 'forum' de discussion. Le Centre fournit également de gros efforts aux niveaux européen et international: en travaillant de manière intensive en réseau et en échangeant les informations, le travail quotidien est ainsi renforcé.

1.1. LE CENTRE AU SERVICE DU PUBLIC

Le Centre vise une approche qualitative, tant dans le traitement et le suivi des signalements et des dossiers individuels, que dans l'accomplissement de ses missions d'information, de sensibilisation, de formation et de conseil.
Le travail méthodologique et de systématisation doit être poursuivi, approfondi et finalisé. Le Centre doit être reconnu comme centre de ressources par et pour les professionnels.

Les actions du Centre dans son ensemble

(1.1) Faire connaître, de manière précise, les champs de compétence et d'intervention du Centre pour que les sollicitations (signalements, interventions, information, formation, avis, ...) entrent dans le champ de ses missions légales.

(1.2) **Input :** Systématiser l'analyse des demandes et sollicitations extérieures (projets, formations, documentation...), les négocier, recadrer, réorienter si besoin. Mise en place d'une procédure sur base de critères objectivables.

(1.3) **Output :** Élaborer une méthode objective (quantitative et qualitative) d'évaluation des services et productions réalisées par le Centre (mesure d'impact) compte tenu des spécificités Discrimination/Egalité des chances et Migrations.

(1.4) Communiquer un cadre déontologique précis concernant les relations entre le Centre, les commanditaires d'interventions/de projets et les groupes/les individus concernés.

(1.5) Une démarche orientée vers le citoyen dans le respect des règles du droit administratif. Dans ce cadre, une attention sera portée aux attentes et aux choix voulus par les requérants.

(1.6) Mise en place d'une méthodologie adaptée aux différents thèmes/secteurs/critères (scénarios différenciés), aux différents niveaux d'intervention (local, régional, national) et aux spécificités Discrimination/Egalité des chances et Migrations.

(1.7) Pour le volet discrimination et le volet lutte contre la traite et le trafic des êtres humains, développer une politique stratégique dans le choix des actions en justice (strategic litigation.

(1.8) Dans le recueil des preuves des dossiers de discrimination, exploiter les possibilités prévues dans les lois du 10 mai 2007 notamment dans le cadre des thématiques retenues dans ce plan stratégique (âge, handicap, clarification du concept d'entreprise de tendance, ...)

Actions 'Discrimination & Égalité des chances'

(1.9) Rechercher la meilleure solution, pas nécessairement juridique ou procédurale. Développer un savoir-faire en matière de négociation et de conciliation et travailler en partenariat avec des acteurs spécialisés dans la médiation.

(1.10) Analyser, en collaboration avec les experts concernés, les limites de l'action juridique au profit d'une approche Care (accompagnement des demandes, orientation, empowerment, écoute active, communication).

(1.11) Renforcer les compétences et les qualifications des acteurs sociaux dans les matières en lien avec la lutte contre la discrimination et la gestion de la diversité (inspection du travail, procédure de plaintes dans les Communautés et Régions, formations dans les différents secteurs)

Actions Migration

(1.12) Contribuer activement à l'information et au conseil des étrangers dans le cadre des procédures relatives à leur droit de vivre en famille (mariage, partenariat de fait, cohabitation légale et regroupement familial).

(1.13) Développer et renforcer la compétence d'information et de conseil aux étrangers européens dans le cadre des procédures relatives à l'exercice de leur droit à la libre circulation ainsi que la compétence d'analyse du Centre de l'impact de la libre circulation sur la dynamique migratoire en Belgique (du point de vue des autorités et du point de vue des individus).

(1.14) Le Centre organisera des journées thématiques autour de la migration et de la lutte contre la traite des êtres humains, ainsi que des actions de sensibilisation.

(1.15) Le Centre est régulièrement interpellé sur le rôle joué par les administrations communales dans la plupart des procédures relatives au séjour des étrangers en Belgique. Cette question fera l'objet d'une attention particulière en ce qui concerne l'enquête de résidence d'une part et l'inscription dans les registres de la population d'autre part.

1.2. UNE FONCTION « FORUM » AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ

Au départ de ses missions légales, le Centre veut contribuer à la réflexion de deux manières différentes, parfois complémentaires mais parfois aussi exclusive (le Centre peut privilégier une fonction 'forum' de mise en débat plutôt que de prendre position lui-même (par exemple sur certains sujets comme la burqa, le voile ou les Roms) :

- Il veut anticiper sur certaines questions et offrir ses connaissances, son analyse, ses compétences et ses recommandations pour un problème qui se pose effectivement. Le Centre préfère prévenir que guérir, trouver une solution, une réponse ou des propositions avant que n'apparaisse une situation de crise.
- Il veut assurer une fonction 'forum' et fédératrice. Le Centre, comme autorité spécialisée, publique, indépendante, est à-même de rassembler différents acteurs (publics/privés, universitaires, acteurs de terrain, internationaux/fédéraux/régionaux/locaux, ...) autour d'une question ou d'un problème spécifique. Cette fonction 'forum' peut, dans certains cas, être un préalable à une prise de position permettant de la construire ou de la tester.

Les deux façons de procéder se complètent mais peuvent aussi être exploitées séparément. Le Centre peut ainsi décider de jouer un rôle «d'écoute» lors du débat plutôt que de prendre une position très tranchée. Cela pourrait être le cas lors des discussions à propos de sujets épineux et controversés.

Les actions du Centre dans son ensemble

(1.16) Mise en œuvre d'un plan d'action clair relatif aux Roms et aux gens du voyage.

(1.17) Le Centre reçoit régulièrement des signalements concernant des personnes discriminées en raison de leur statut de séjour. Il faut approfondir la réflexion concernant les aspects techniques de cette problématique et, avant tout, conscientiser les responsables politiques et les acteurs de terrain quant au caractère potentiellement discriminatoire de ce traitement.

Actions Discrimination & Égalité des chances

(1.18) Organisation de 'Midis de la diversité' ouverts au public.

(1.19) Veiller à maintenir et entretenir des contacts, des échanges et une connaissance du terrain.

Actions Migration

(1.20) Développer l'expertise, stimuler la collaboration entre les acteurs concernés et assurer la fonction critique du Centre par rapport à l'organisation des centres INADS (centres de détention situés à la frontière, pour les passagers inadmissibles) national et régionaux et aux droits reconnus aux étrangers qui y sont détenus administrativement.

(1.21) Les étrangers qui sont détenus administrativement, ont droit à une assistance juridique. Pour faire valoir ce droit, la collaboration entre les autorités compétentes et les acteurs de terrain devra être stimulée.

(1.22) Au départ des signalements/dossiers individuels relatifs à l'accessibilité des services de police et à l'exercice du droit de porter plainte, développer l'expertise du Centre, identifier et promouvoir les garanties permettant de rendre effectif ce droit pour tous les étrangers en séjour irrégulier (y compris les plaintes relatives aux discriminations).

1.3. UN CENTRE ORIENTÉ SUR L'EUROPE ET L'INTERNATIONAL

Le Centre est un organe indépendant qui fonctionne conformément aux directives européennes antidiscrimination. Il s'agit d'une institution nationale pour les droits de l'Homme (en mars 2010, les Nations Unies ont confirmé le Centre dans sa fonction d'institution des droits de l'Homme de type B). Le Centre, ou certains de ses collaborateurs, exerce des mandats importants dans des organisations internationales telles qu'Equinet (le réseau européen pour la promotion de l'égalité), l'Agence européenne pour les droits fondamentaux à Vienne, le Réseau européen pour l'Intégration, le Réseau européen pour la Migration, la Commission européenne contre le Racisme et l'Intolérance du Conseil de l'Europe (ECRI), l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe, le processus de Durban des Nations Unies... Plus que jamais, le Centre est actif à l'échelon international.
Le Centre compte poursuivre et développer sa collaboration multilatérale et bilatérale pour échanger des expériences avec d'autres pays et renforcer la position de la Belgique sur la scène internationale.

Les actions du Centre dans son ensemble

(1.23) Le Centre développe une expertise sur la question des Roms et accorde une attention particulière à la liberté de circulation à l'intérieur de l'Union européenne et à la discrimination à laquelle ces personnes sont confrontées en Belgique.

(1.24) Pour être reconnu comme institution des droits de l'Homme de type A, le Centre doit satisfaire aux exigences des Nations Unies, telles que définies dans les Principes de Paris. À cette fin, le Centre veut présenter des mesures renforçant son indépendance.

(1.25) Lors du traitement de dossiers et de thématiques internes, le Centre s'appuie pleinement sur la jurisprudence internationale.

(1.26) Le Centre simplifie et stimule les échanges temporaires de personnel avec des organismes similaires en Europe.

(1.27) Le Centre veut satisfaire encore mieux aux obligations de rapportage et de suivi.

Actions Discrimination & Égalité des chances

(1.28) Les collaborateurs participent activement aux formations et débats internationaux; les connaissances et expériences acquises lors de missions à l'étranger sont ensuite partagées.

(1.29) Le Centre encourage l'adoption du projet de directive européenne en matière de biens et de services (handicap, âge, orientation sexuelle, convictions religieuses et philosophiques).

(1.30) Le Centre participe activement aux activités et au développement d'Equinet.

(1.31) Les tâches et mandats confiés aux collaborateurs du Centre sont exécutés.

Actions Migration

(1.32) Le rôle du Centre en tant que rapporteur national pour la traite des êtres humains ou en tant que 'mécanisme assimilé' est consolidé et reconnu formellement. Pour réaliser cela, le Centre veille à ce que le rapport soit réalisé indépendamment des autres tâches légales du Centre en matière de traite et de trafic d'êtres humains.

(1.33) En vue de la rédaction du rapport annuel «Traite et trafics d'êtres humains», le Centre entretient des contacts permanents avec des acteurs nationaux et internationaux, et il collabore avec d'autres rapporteurs nationaux chargés des mécanismes de traite et de trafic d'êtres humains. Le Centre suit de manière conséquente les initiatives européennes et reste actif au niveau européen et international.

(1.34) Le Centre développe une expertise en matière de détection, de profils et de statuts de victimes. Cette expertise est mise à disposition d'organisations gouvernementales internationales qui ont pour tâche d'engager la lutte contre la traite des êtres humains (Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe, Organisation Internationale pour les Migrations, Bureau International du Travail, Commission européenne,...)

(1.35) Le Centre fait connaître la jurisprudence en matière de traite et de trafic d'êtres humains, à laquelle il a accès. Toute jurisprudence pertinente est transmise aux acteurs à l'étranger et aux institutions internationales.

(1.36) Le rôle du Centre dans le Point de contact national du Réseau européen de migration (NCP EMN) est renforcé. Cette mission est mieux intégrée dans les tâches du département 'Migration' et l'on veille à une meilleure transmission des connaissances et de la capacité analytique au point de vue des flux migratoires entre le NCP EMN, ses partenaires et le Centre.

(1.37) Le Centre contribue au développement des activités du groupe de travail «Asile et migration» (droits fondamentaux des étrangers qui ne peuvent être exclus du territoire) et du groupe de travail «Tracking of Amicus Curiae cases» du réseau européen des Institutions

nationales des droits de l'Homme (asile et immigration, droits des personnes présentant un handicap, le droit à la protection des données à caractère personnel et la lutte contre le terrorisme).

(1.38) L'expertise du Centre au niveau de la politique européenne en matière de contrôle aux frontières, d'asile et d'immigration est développée, en particulier en matière de migration légale et de lutte contre l'immigration illégale, la politique des visas et l'impact de ces problèmes au niveau belge.

Objectif 2:
Le Centre travaille en collaboration avec la société

Le Centre n'est pas tout seul et il ne peut pas tout faire lui-même. S'il veut exercer une influence concrète et significative sur la société, il doit collaborer avec une série d'acteurs : public ou privé; généralistes ou spécialistes; régional, national ou international. Pour le Centre, cette collaboration constitue la traduction pratique de complémentarité avec d'autres acteurs qui travaillent dans le même domaine. Les niveaux régional et communautaire bénéficieront d'un intérêt particulier.

2.1. LE CENTRE EN PARTENARIAT

Les partenariats jouent un rôle déterminant. Ils sont le moteur du positionnement stratégique du Centre, tant au niveau national qu'international. Ils sont les leviers d'une réalisation concrète des missions légales pour tous les départements. Les partenariats constituent un instrument intéressant pour le département «Migration». Ils contribuent à la complémentarité avec d'autres acteurs en matière de droits des étrangers, à la connaissance des flux migratoires en Belgique et à mettre en pratique la lutte contre la traite des êtres humains. Les partenariats aident le Centre à définir son rôle spécifique et à le développer. Les caractéristiques spécifiques du département «Migration» sont en relation étroite avec les trois missions du département et avec l'intégration du département dans la structure globale du Centre.

Le choix des partenariats se fait en fonction des critères suivants :

- l'importance : taille, représentativité, expertise, symbole, niveau…;
- la capacité à modifier les choses de manière structurelle : effet de levier;
- la complémentarité : ne pas faire ce que d'autres font déjà bien;
- les effets multiplicateurs possibles;
- la compatibilité avec d'autres objectifs stratégiques;

- la diversification des partenaires : ne pas se limiter à un type de partenaire pour un thème défini.

Les partenariats peuvent se situer à quatre niveaux :

- institutionnel : fixé par arrêté royal ou autre texte de loi ;
- formel et structurel : confirmé par la signature d'un protocole;
- participatif : collaboration à un réseau existant;
- informel et flexible.

Les actions du Centre dans son ensemble

(2.1) Le Centre engage des partenariats (via les points de contact en matière de discrimination et d'autres acteurs sociaux) avec les acteurs qui traitent des signalements et des dossiers concernant la discrimination et le respect des droits fondamentaux des étrangers que ce soit leur raison d'être (point de contact discrimination) ou que cela puisse (in)directement faire sens par rapport à leurs missions (sur le plan géographique, thématique ou encore de leur spécialisation sur un critère de discrimination).

(2.2) Le Centre travaille en partenariat avec des acteurs qui organisent des formations, fournissent de l'information et assurent un accompagnement qui est en lien avec les sujets qu'il traite. Cette compétence peut être la raison d'être de ces acteurs (points de contact discrimination) ou avoir un lien direct ou indirect avec leurs missions (région, thème, critère de discrimination).

(2.3) Le Centre implique ses partenaires dans ses avis et recommandations : concertation, diffusion, soutien, évaluation, exécution…

(2.4) Le Centre fait office de relais entre les partenaires, plus particulièrement entre les partenaires de terrain et les autorités.

Actions Discrimination & Égalité des chances

(2.5) Le Centre développe une stratégie définie pour renforcer les capacités (empowerment) des partenaires (par des formations, un coaching, une assistance téléphonique,…) Dans le même temps, le Centre reste à l'écoute de toutes les contributions qui permettent d'améliorer la lutte effective contre les discriminations.

(2.6) Tous les outils sont mis à la disposition des professionnels pour identifier des actes et des situations discriminatoires dans les lieux où des personnes sont ensemble (lieu de travail, de loisirs, de santé,...)

(2.7) Les protocoles existants sont évalués et ceux-ci sont suivis au moyen de réunions régulières, de rapports,...

(2.8) Le Centre recherche de nouveaux partenaires.

(2.9) L'organisation d'une concertation multilatérale à l'échelon local est recommandée.

(2.10) Le Centre encourage la concertation et des rencontres régulières avec des magistrats de référence.

(2.11) Le Centre construit une expertise, définit sa position et entreprend une action en rapport avec la question des gens du voyage et des Roms. Cela se fait en collaboration étroite avec les acteurs concernés, les représentants et les institutions qui travaillent autour de ce thème afin de se servir ainsi de la notoriété du Centre en la matière.

(2.12) Le Centre développe à l'usage des acteurs sociaux un cadre méthodologique opérationnel visant à encadrer les démarches de négociation en matière de lutte contre la discrimination et de la gestion de la diversité dans les organisations.

(2.13) Le Centre développe des stratégies communes et complémentaires pour mieux comprendre certaines problématiques (par exemple en matière d'emploi : avec des partenaires sociaux, l'inspection du travail, l'auditorat du travail,...)

Actions Migration

(2.14) Les partenariats en matière de traite des êtres humains : en collaboration avec les centres spécialisés qui accueillent les victimes de la traite d'êtres humains, le Centre conçoit, développe et met en œuvre une plate-forme électronique. De cette manière, les dossiers des victimes traités en Belgique peuvent être gérés de manière électronique (une priorité des partenaires) et le Centre peut alors rassembler des données (une priorité du Centre).

(2.15) Le Centre renforce sa position dans le Point de Contact belge du Réseau européen des migrations (NCP EMN), en collaboration avec l'Office des Étrangers et le Commissariat général aux réfugiés et apatrides (auquel la Direction générale Statistique et Information économique prête son soutien). Le Centre met à la disposition du réseau européen des migrations des collaborateurs qui peuvent contribuer à la réalisation d'un rapport de référence et fiable.

(2.16) Le Centre contribue activement aux décisions stratégiques du point de contact belge de l'EMN et aux discussions thématiques qui sont transmises par le NCP belge à l'EMN. En outre, le Centre collabore aux initiatives soumises par le point de contact belge de l'EMN à ses partenaires de réseau.

(2.17) Le NCP EMN reçoit régulièrement des informations du Centre à propos des rapports dans le cadre des missions du département Migration. Il y a par exemple le Rapport annuel Migration et le Rapport annuel Traite et trafic d'êtres humains, les études et rapports démographiques et toutes les études en matière de migration où le Centre est impliqué en tant que commanditaire ou rédacteur.

2.2. DISCRIMINATION & ÉGALITÉ DES CHANCES : LES RÉGIONS ET LES COMMUNAUTÉS

Le fait régional et communautaire s'impose comme une réalité dans la Belgique fédérale d'aujourd'hui et de demain. Dans la lutte contre la discrimination et pour la promotion de l'égalité des chances, les Régions et Communautés jouent un rôle indéniable (décrets antidiscrimination, politiques de diversité, ...). Elles ont également des compétences et responsabilités clairement définies.

Dans l'attente d'une interfédéralisation (cf. ci-dessus – contexte national), le Centre apporte une attention toute particulière aux sujets qui sont traités aux niveaux régional et communautaire. Cela se fait bien sûr dans le respect des compétences des acteurs régionaux et communautaires et dans les limites des compétences légales du Centre. Le cadre légal actuel offre au Centre la possibilité d'engager des relations formalisées (fixées par protocole) ou non avec les autorités publiques (art 3 § 2 8°: voir annexe). Le Centre souhaite travailler en synergie, de sorte que chaque partie gagne en compétence et en expérience dans les domaines de la lutte contre la discrimination et de la promotion de l'égalité des chances. C'est à travers le niveau régional que le Centre appréhende les questions d'ordre local.

(2.18) Les protocoles avec la Région wallonne et la Communauté française sont développés, exécutés et pérennisés.

(2.19) En Flandre, la collaboration avec « Gelijke kansen Vlaanderen » et les points de contact (meldpunten) est concrétisée.

(2.20) L'accord avec le Pacte Territorial pour l'Emploi à Bruxelles est concrétisé et un accord global est conclu avec la Région bruxelloise et la COCOF (Commission communautaire française)

(2.21) Le Centre établit des contacts et développe des relations avec des fonctionnaires de la diversité.

(2.22) Le Centre travaille en collaboration avec les acteurs régionaux sur la question des Roms et des gens du voyage.

(2.23) Le Centre promeut la transposition complète des directives 2000/43 et 2000/78 par les Régions et Communautés (Région bruxelloise et Communauté germanophone).

(2.24) Le Centre soutient l'utilisation stratégique des décrets dans les procédures administratives et judiciaires (strategic litigation).

Objectif 3: Un centre de connaissance

Pour mener une politique à moyen et à long terme et pour en évaluer les résultats, il faut définir exactement ce dont on parle. Le Centre veut, dans le cadre de ses missions légales, produire (commanditer) et diffuser des informations, données, statistiques et analyses pour informer les pouvoirs publics et le monde académique sur la réalité et la complexité de la discrimination, de la diversité, des flux migratoires, des droits fondamentaux des étrangers et du trafic et de la traite des êtres humains.

3.1. UN CENTRE INTERDISCIPLINAIRE

Le Centre est généralement reconnu pour son expertise juridique. Cela n'est pas étonnant. Il doit en effet veiller à faire respecter des lois et des droits fondamentaux. Pour cette raison, les dossiers et projets du Centre sont souvent traités dans une perspective juridique et il doit forcément exceller en cette matière.

On sait moins que le Centre dispose d'une autre forme d'expertise de nature sociologique, démographique, philosophique, historique, éducative, didactique, communicative, méthodologique,... Le Centre est peut-être moins reconnu dans ces dimensions-là et cette expertise est peut-être moins exploitée. Mais il y a aussi un certain nombre de domaines qui sont moins familiers pour le Centre, par exemple sur le plan socio-économique ou psychologique. Une meilleure connaissance de ces matières pourrait s'avérer utile pour la réalisation des missions qui lui sont confiées.

Le Centre s'efforcera de renforcer son expertise non-juridique et de trouver les moyens pour analyser directement, via un partenariat ou la sous-traitance (avec l'aide d'universitaires, de

centres d'étude, d'institutions,...) les questions relatives à la discrimination, l'égalité des chances, la migration et les droits fondamentaux des étrangers.

Les actions du Centre dans son ensemble

(3.1) Le Centre prend en compte l'exigence d'interdisciplinarité dans la définition des profils de fonction.

(3.2) L'information, les questions et les problématiques qui apparaissent lors des interventions (formations et sessions d'information,...) sont valorisées en vue de l'élaboration d'avis ou de recommandations au même titre que les données qui ont été rassemblées par le biais des dossiers individuels. Le Centre pourra ainsi mieux valoriser son expérience de terrain.

(3.3) La méthode de travail interdisciplinaire fera intégralement partie de la stratégie de la communication du Centre.

(3.4) Les compétences en matière de discrimination seront également utilisées plus souvent dans la réflexion et les actions à propos des droits fondamentaux des étrangers (discrimination sur base de la nationalité, du statut de résidence,...)

Actions Discrimination & Égalité des chances

(3.5) Le Centre développera un outil online pour les services publics et entreprises publiques et privées. Il sera ainsi possible de déterminer ce qu'il en est de la politique de diversité au sein des organisations. Il y aura un volet de formation en ligne «e-learning» qui rendra abordable la politique antidiscriminatoire et un volet «diagnostic» qui permettra d'évaluer l'état de la question en matière de diversité. Cet instrument sera développé en partenariat et après concertation pour éviter toute forme de chevauchement avec d'autres projets.

(3.6) Le Centre développe une expertise pour traiter des signalements et dossiers de manière non juridique (par le biais de la négociation, de la conciliation, care,...)

(3.7) La réalité de la discrimination multiple/intersectionnelle est mieux définie.

(3.8) Les conséquences sociales de la discrimination, tant au plan individuel que collectif, sont examinées.

(3.9) Le Centre développe des moyens de communication (tels que des lettres d'information) qui s'adressent tout particulièrement à des réseaux spécialisés (groupes vulnérables, critères, secteurs,...)

(3.10) Le Centre contribuera à l'évaluation parlementaire des lois du 10 mai 2007 et stimulera l'adoption des arrêtés royaux («action positive» et «exigence professionnelle essentielle et déterminante»).

(3.11) Les activités parlementaires qui s'appuient sur une publication du Centre (rapport annuel, rapport thématique, document d'analyse, partie civile,...) sont identifiées, rassemblées et suivies.

Actions Migration

(3.12) Identification et promotion d'une approche interdisciplinaire (droit, criminologie, sociologie, démographie, économie) dans la réalisation des missions légales en matière de migration (informer les pouvoirs publics sur la nature et l'ampleur des flux migratoires, veiller au respect des droits fondamentaux des étrangers, stimuler la lutte contre la traite des êtres humains).

(3.13) Les questions qui se prêtent à une analyse qui combine au moins deux des trois missions légales sont identifiées et bénéficient d'un intérêt particulier aux fins de développer une plus-value potentielle de cette analyse. La plus-value du Centre à l'égard d'autres acteurs spécialisés est ainsi développée.

(3.14) Le Centre développe et systématise deux formats de présentation de la production partagée ou propre à chacune de ses missions : les fiches informatives (factsheets) pour un ensemble de données quantitatives et qualitatives traitant d'un thème spécifique et les tables rondes (lunch-débat) qui présentent les résultats d'une enquête à un groupe de professionnels du secteur concerné. Ces deux formats demandent à être systématisés et développés.

3.2. DISCRIMINATION & ÉGALITÉ DES CHANCES: MIEUX CONNAÎTRE LA DISCRIMINATION

3.2. 1. Diminuer l'effet « iceberg »

Le nombre de signalements et de dossiers qui arrivent au Centre ne forme que la pointe de l'iceberg de tous les cas de discrimination et délits de haine en Belgique. Le Centre veut encourager le rapportage de tels incidents. Il s'agit de mieux cerner la réalité de la discrimination dans les différents secteurs de la société.

Le sous rapportage peut être abordé à trois niveaux:

- La société en général: l'interdiction de la discrimination est-elle connue et reconnue?
- Les groupes-cibles: les personnes concernées sont-elles au courant des mécanismes, procédures et acteurs existants à qui elles peuvent s'adresser? Il est important de collaborer avec des organisations spécifiques.
- Le Centre même: comment faciliter l'accès au Centre? Comment les signalements sont-ils traités et enregistrés?

Actions

(3.15) La population est mieux informée et les citoyens sont conscients des lois et des décrets qui interdisent la discrimination.

(3.16) Le Centre collabore plus étroitement avec des organisations qui s'adressent à des groupes spécifiques et fragiles et entame des campagnes axées sur ces groupes.

(3.17) Le Centre veut se rendre plus accessible de sorte que chaque personne souhaitant signaler toute forme de discrimination relevant des compétences du Centre puisse s'y rendre. Cela est également valable pour les personnes peu scolarisées ou les personnes qui ont des difficultés pour lire et écrire.

(3.18) Le Centre analyse certains phénomènes de manière quantitative et qualitative en tenant compte de la dimension auteur/victime. Par exemple: cyberhate, islamophobie, antisémitisme, place des Roms et gens du voyage, homophobie, racisme, traitement des personnes avec un handicap... Les connaissances ainsi engrangées peuvent être utilisées pour réagir à des signalements ultérieurs (du Centre ou de ses partenaires). Le Centre entreprend éventuellement des actions proactives pour améliorer le rapportage de ces phénomènes.

3.2.2. Mesurer, c'est savoir

Le Centre poursuivra sa collaboration avec les autorités fédérales, les Communautés et Régions pour développer un baromètre de la diversité. Le Centre se chargera de la coordination du projet pour instaurer un monitoring socio-économique du marché de l'emploi sur base de l'origine nationale. Dans le cadre de ce projet, le Centre réunira les connaissances essentielles pour une meilleure compréhension des préjugés, de la discrimination et de la participation dans les

secteurs les plus importants de la société, pour suivre l'évolution à moyen et à long terme et ainsi évaluer les politiques menées.

Actions

(3.19) Le Centre entretiendra des liens plus étroits avec des universités, des centres d'études et autres acteurs privés ou publics en matière d'évaluation et de statistique.

(3.20) Le Centre collabore avec d'autres sur les plans méthodologiques et thématiques.

(3.21) Le Centre suscite des mémoires et doctorats.

(3.22) Le Centre publie un cahier relatif à la fonction de mesure.

(3.23) Le Centre utilise du mieux qu'elle peut sa banque de données des signalements (METIS) et de manière proactive. Si nécessaire, il est fait appel à des spécialistes extérieurs.

(3.24) Le Centre encourage, quand cela se justifie, l'intégration de la dimension discrimination/diversité dans les études et les enquêtes commanditées par les autorités publiques.

(3.25) Le Centre développe ses compétences en matière de recherche-action afin de mieux déceler les points suivants:

- les processus structurels discriminatoires au sein des entreprises;
- des situations problématiques en rapport avec le « vivre-ensemble », les comportements et les situations relationnelles qui en découlent.

3.3. MIGRATION: MIEUX CONNAÎTRE LES DROITS FONDAMENTAUX DES ÉTRANGERS (EN CE COMPRIS LA QUESTION DE LA DÉTENTION)

(3.26) Nationalité: le Centre éclaire le débat relatif à la détermination des règles d'accès à la nationalité belge. Il le fait au départ d'une approche multidisciplinaire qui combine des éléments démographiques, juridiques, historiques et sociologiques.

(3.27) Le Centre rédige des rapports sur le nombre de demandes de mariage qui font l'objet d'une enquête (au niveau communal), le nombre de refus de célébrer un mariage (au niveau communal), le nombre de recours contre ces refus (tribunal de première instance) et le nombre de décisions de justice qui confirment ces refus (cours d'appel). Le Centre apporte ainsi plus de clarté dans le débat concernant l'efficacité des mesures prises dans la lutte contre les mariages blancs.

(3.28) Le Centre contribue à améliorer la détection des victimes de la traite et du trafic des êtres humains, sur base des éléments issus de la banque de données concernant les victimes de la traite des êtres humains.

(3.29) Le Centre réalise des analyses thématiques des problèmes ayant trait à la détention administrative des étrangers, sur base du principe de complémentarité, en vue d'une amélioration des pratiques administratives.

(3.30) Le Centre continue à s'occuper du traitement thématique des questions et des problématiques ayant trait à la détention en centres fermés d'une part, et aux contrôles aux frontières d'autre part. Le Centre visite des centres fermés en fonction de ces axes thématiques.

(3.31) Le Centre contribue à faire éclairer le débat sur le respect des droits fondamentaux des bénéficiaires de l'accueil. Cela se fera à partir d'un projet de recherche dont le contenu sera défini après concertation avec les acteurs principaux de l'accueil en Belgique.

3.4. MIGRATION: MIEUX CONNAÎTRE LES FLUX MIGRATOIRES, EN CE COMPRIS LONGITUDINAUX

(3.32) Le Centre développe et améliore sa connaissance des motifs de migration des étrangers présents en Belgique non seulement au départ des sources administratives, mais aussi des motifs avancés par les personnes concernées.

(3.33) En collaboration avec les acteurs universitaires, le Centre publie et clarifie les sources de données pour informer de manière systématique sur les flux migratoires et pour stimuler de nouvelles formes d'analyse et de compréhension des migrations.

(3.34) Le Centre informe les autorités sur la nature et l'ampleur de nouveaux flux migratoires entrants qui touchent à la protection et à l'accueil.

Concernant l'étude longitudinale des flux migratoires:

(3.35) Le Centre poursuit et valorise les projets pilotes en cours relatifs au suivi longitudinal sur la situation des étrangers réinstallés et régularisés et il adapte ces projets. Il développe aussi des projets similaires pour d'autres catégories d'étrangers telles que les victimes de la traite des êtres humains, les étrangers gravement malades, les étrangers détenus,...

(3.36) Comme le prescrit la convention entre le Centre et le Centre de recherche en démographie et sociétés (IACCHOS – UCL), le Centre valorise ses rapports démographiques, ses statistiques et leurs déclinaisons. Il veille aussi à la plus-value de la compilation d'un ensemble de données démographiques et statistiques ayant trait à la présence et aux activités des étrangers en Belgique.

3.5. MIGRATION: MIEUX CONNAÎTRE LES PHÉNOMÈNES DE LA TRAITE DES ÊTRES HUMAINS

(3.37) Le Centre rassemble des données et analyse l'information au départ des déclarations de la victime. De cette manière, il a une meilleure vue sur les antécédents de la victime, les circonstances dans lesquelles il/elle a été recruté-e, les circonstances dans lesquelles il/elle a été exploité-e et les différentes instances qui l'ont aidé-e (judiciaires, policières, centres d'accompagnement). Le Centre peut ainsi avoir une meilleure connaissance de la réalité de la traite des êtres humains, ce qui peut mener à une politique plus efficace.

(3.38) Le Centre consolide son expertise existante et l'élargit en matière d'analyse de la problématique de la traite et du trafic des êtres humains, des instruments politiques et de son application concrète.

(3.39) Pour suivre les tendances du phénomène de traite et de trafic des êtres humains et les résultats des mesures politiques d'accompagnement et pour en évaluer leur mise en œuvre, le Centre:

- analysera de manière approfondie les dossiers judiciaires;
- recueillera de manière permanente de l'information auprès des acteurs nationaux et des experts internationaux.

Le Centre fait partie du groupe d'experts du Centre d'information et d'analyse en matière de trafic et de traite des êtres humains (CIATTEH) et peut ainsi contribuer à une amélioration effective des moyens de rassembler des données sur la traite et le trafic des êtres humains en Belgique.

Objectif 4:

Un Centre en prise avec les enjeux de société actuels

Qu'il s'agisse de ses missions, de son expertise ou de la position qu'il occupe au niveau social, le Centre est bien placé pour mettre au jour certains thèmes nouveaux, des développements sociaux et les questions parfois difficiles auxquelles est confrontée notre société.

Le choix des thèmes, et la manière dont ils peuvent être abordés, se fait sur base de plusieurs critères:

- *les zones grises,*
- *la pertinence sociétale,*
- *les sujets récurrents,*
- *la plus-value du Centre (par rapport à d'autres acteurs),*
- *l'effet multiplicateur,*
- *les compétences existantes.*

4.1. LE VIEILLISSEMENT ET SES CONSÉQUENCES POUR LA SOCIÉTÉ

Le vieillissement de la population et les questions qu'il entraîne constituent un enjeu de société important pour les années à venir. Cette thématique se décline naturellement au travers de toutes les missions du Centre par de multiples questions : migration et troisième âge, diversité (origine, orientation sexuelle, ...) dans le secteur des soins et de l'accompagnement des personnes (tant du point du vue du personnel que des personnes âgées), discriminations sur base de l'âge, solidarité et/ou conflits intergénérationnels, ...
Éclairer et alimenter le débat sur la migration économique par la production de données objectives et pertinentes. Le thème du vieillissement de la population offre au département Migration l'opportunité d'approfondir le travail entamé sur la migration économique par le développement d'une connaissance et d'une production sur la question de la réglementation

applicable à la situation des travailleurs migrants actifs et/ou non actifs c.à.d. pensionnés âgés. Le débat sur la migration économique doit encore être soutenu par des données objectives et pertinentes. Cette question inclut un travail sur les conventions bilatérales d'occupation de main d'œuvre étrangère qui lient la Belgique à plusieurs pays (hors EU), sur la ratification de la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille, sur des questions liées à la sécurité sociale et la portabilité des droits des travailleurs migrants entre autres et sur la dimension démographique d'une réponse éventuelle au vieillissement de la population par la migration.

Les actions du Centre dans son ensemble

(4.1) Le Centre effectue des analyses démographiques et/ou qualitatives en rapport avec ses missions (vieillissement et migration, vieillissement et origine, vieillissement et handicap, vieillissement et orientation sexuelle,...) ou il les commandite.

(4.2) Vieillissement et migration: le Centre analyse et balise l'influence de la migration en tant que facteur de ralentissement du vieillissement et tient compte du problème du vieillissement au sein de la population des migrants. Au sein du groupe d'âge actif, l'âge moyen des migrants augmente sans distinction et cela s'observe tant dans l'immigration que dans l'émigration.

Actions Discrimination & Égalité des chances

(4.3) Le Centre se penche, en collaboration avec les ministres compétents et les partenaires sociaux, sur la politique en matière d'emploi, d'âge et du principe de non-discrimination.

(4.4) Le Centre entreprend des campagnes d'action, d'information ou de sensibilisation à propos de la non-discrimination sur base de l'âge, plus précisément en matière de biens et de services.

(4.5) Le Centre mène des recherches et/ou des actions sur le jeunisme, les préjugés et la discrimination qui peuvent en résulter.

(4.6) Le Centre étudie le lien entre la discrimination/égalité des chances, le développement et l'utilisation des nouvelles technologies et la population plus âgée (accès aux droits, aux services,...)

(4.7) Le Centre veille à ce que l'âge soit pris en compte dans le cadre de l'adoption de l'arrêté royal concernant des actions positives.

(4.8) Le Centre tient compte de la dimension Care dans la problématique du vieillissement.

(4.9) Le Centre identifie des facteurs et pratiques potentiellement discriminatoires (homophobie, accès aux soins, accueil dans les maisons de repos et de soins,...) et/ou de diversité dans la gestion des structures d'accueil et de soins pour les personnes âgées.

(4.10) Le Centre envisage d'évaluer, en concertation avec des organismes de formation en matière de soins de santé sociaux, l'état de l'enseignement au regard de la non-discrimination et de la diversité.

Actions Migration

(4.11) Pour éclairer le débat sur le vieillissement, le Centre analyse les modalités de l'exercice du droit à la pension pour les travailleurs migrants. Cela se fera en tenant compte des données relatives au vieillissement de la population d'origine étrangère et des droits fondamentaux des travailleurs migrants.

(4.12) Conditions matérielles du regroupement familial des ascendants de Belges, d'européens et de travailleurs migrants dans les accords bilatéraux: le Centre examine comment le traitement différencié de ces groupes de population se justifie et évalue de cette manière la discrimination que la Belgique a instaurée en 2007 entre les Belges et européens, à la lumière du débat sur le vieillissement et l'accès à la mobilité.

(4.13) Le Centre fait réaliser une comparaison entre les dispositions légales et réglementaires belges en matière de migration économique et celles des pays voisins dans un contexte européen.

4.2. DISCRIMINATION & ÉGALITÉ DES CHANCES: INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES

Le Centre accordera une attention particulière aux personnes avec un handicap:

- La Convention des Nations Unies relatives aux droits des personnes handicapées est entrée récemment en vigueur. La mise en œuvre de cette Convention en Belgique, tant du point de vue des droits substantiels que du point de vue des mécanismes d'accompagnement et de suivi, requerra une attention particulière durant les prochaines années.
- Après les critères raciaux, les signalements et les dossiers individuels en matière de discrimination sur base d'un handicap constituent la deuxième catégorie la plus importante pour le Centre.
- Le Centre peut représenter une plus-value par son approche liée aux droits des personnes handicapées, plus particulièrement de la (non)-discrimination, dans un secteur qui est fortement orienté sur l'assistance et l'aide à ces personnes. L'expérience a montré que des solutions sont possibles.
- Par son statut, ses missions actuelles et son expérience, le Centre représente l'institution adéquate pour être désigné comme organe de contrôle indépendant tel que prévu dans l'article 33.2 de la Convention des Nations Unies relatives aux droits des personnes handicapées.

Actions

(4.14) Tous les groupes de travail internes prêtent attention au thème du «handicap» lors de leurs activités.

(4.15) Le Centre stimule et suit le screening des bâtiments publics et développe de nouvelles stratégies pour augmenter l'accessibilité de ces bâtiments.

(4.16) Le Centre promeut, en concertation avec tous les acteurs concernés, l'enseignement inclusif sur base d'une nouvelle législation communautaire.

(4.17) Le Centre promeut l'accès à et l'adaptation aux formations professionnelles pour les personnes avec un handicap.

(4.18) Le Centre stimule l'augmentation de l'offre de logements sociaux adaptés aux personnes handicapées et encourage les aménagements raisonnables, tant dans le secteur privé que public.

(4.19) Le Centre plaide pour une augmentation significative du nombre de moyens de transport accessibles aux personnes handicapées, tant au niveau fédéral que régional.

(4.20) Le Centre veille à une meilleure compréhension et application du concept d'aménagement raisonnable pour les personnes handicapées dans le secteur de l'emploi, tant au niveau de l'embauche que dans le cadre de l'accompagnement et la réinsertion, et cela pour tous les acteurs concernés (partenaires sociaux, conseillers en prévention, mutualités, mais aussi les magistrats).

(4.21) Le Centre étudie le lien entre la discrimination/égalité des chances, le développement et l'utilisation des nouvelles technologies et les personnes handicapées (accès aux droits, aux services,...).

(4.22) Le Centre veille à ce que le handicap soit pris en compte dans le cadre de l'adoption de l'arrêté royal concernant des actions positives.

(4.23) Le Centre renforce les capacités d'action (empowerment) des organisations et personnes handicapées, en vue de mieux faire respecter leurs droits.

4.3. DISCRIMINATION & ÉGALITÉ DES CHANCES: CONVICTIONS, CROYANCES ET VALEURS

La diversité des croyances, des convictions et des valeurs est une donnée de fait de notre société. Les défis que cette diversité soulève sont de deux ordres : « juridique » et « sociétal ».

Sur le plan juridique, les discriminations sur base des convictions représentent le 3e motif de signalements. La plupart concerne la religion, et plus spécifiquement la pratique de l'islam, et encore plus spécifiquement le port du « foulard ». Un important travail d'analyse juridique et de recommandations a été effectué sur la question (Site « signes religieux et convictionnels »). Mais il n'a pas épuisé la thématique, loin de là. De plus, se pose aussi la question de la critique des religions : jusqu'où peut aller cette critique sans verser dans l'incitation à la haine ? Les signalements « médias et Internet » concernent souvent cette question.

Actions

(4.24) Actualisation du Site « signes » ;

(4.25) Articulation entre la discrimination sur base de la conviction et la discrimination sur base de l'origine (question des discriminations croisées) ;

(4.26) Limites de la liberté d'expression, à la fois:

- limites de l'expression des convictions religieuses
- limites de la critique des convictions religieuses

Sur le plan « sociétal » : après la Commission du dialogue interculturel (2004-2005) et les Assises de l'interculturalité (2010), les débats autour de la diversité culturelle restent vifs dans la société belge : signes convictionnels, accommodements raisonnables, « statistiques ethniques », etc.

Actions

(4.27) Réinscrire les questions dites « interculturelles » dans leur contexte social concret (emploi, logement, soins de santé, école, etc.). Il ne s'agit pas ici de dialogue entre islam et christianisme, Orient et Occident, etc., mais bien d'analyser les interactions sociales « sur le terrain » et les questions spécifiques qu'elles posent.

(4.28) Améliorer la connaissance sociologique de certains phénomènes sensibles (burqa, lesbigays et religion, modèles familiaux patriarcaux, etc.).

(4.29) Approfondir la thématique des accommodements raisonnables, en privilégiant la connaissance des « bonnes pratiques ».

Cette thématique est évidemment transversale. Le volet juridique concerne toutefois plus spécifiquement les services 1ère Ligne et 2e Ligne. Quant au volet sociétal, un groupe de travail spécifique lui est consacré. L'appel à des expertises extérieures (études à commanditer) et à des collaborations (avec la Halde, par ex.) est indispensable.

Communication

1. OBJECTIF ET VISION

Le Centre s'est vu attribuer de nouvelles missions légales, mais le nom est resté inchangé et ne correspond plus à la réalité. Il en va de même pour le logo et l'identité visuelle de l'institution. Le Centre a donc besoin d'une identité nouvelle grâce à laquelle il peut se positionner comme une autorité (centre d'expertise) et un point de contact accessible aux citoyens. Il pourra sur cette base renouer avec une identité plus actuelle, tenant également compte du contexte spécifique des différentes régions du pays.

La communication du Centre

- cadre dans une vision stratégique à long terme;
- est professionnelle, équilibrée et bien étayée;
- doit transmettre de manière claire et transparente les messages et initiatives retenus aux différents groupes-cibles;
- se fait en concordance avec la nouvelle identité de l'institution;
- se veut de qualité, créative et durable;
- tend à un équilibre entre communication proactive et réactive.

2. TÂCHE ESSENTIELLE

L'objectif est de stimuler et de développer la communication interne et externe et de transmettre les missions et initiatives du Centre de manière efficace vers les différents groupes-cibles.

3. PUBLICS CIBLES

Une communication pertinente et claire n'est possible qu'après une analyse approfondie des différents groupes-cibles. Lors de cette analyse, il faut veiller à tenir compte

- des actions de communication visant à une meilleure identification et reconnaissance de l'organisation et de son image;
- des différentes positions prises par le Centre et des différents moyens de communication en fonction des différents groupes-cibles;
- de la communication tant interne qu'externe;
- d'une approche thématique de la communication;
- du "communication-mix" adéquat;
- d'angles d'approche diversifiés, adaptés au contexte

4. COLLABORATION AVEC LES EXTERNES

Au cours des années précédentes, le Centre a occasionnellement investi dans des partenariats avec d'autres organisations. Cette expérience s'est révélée stimulante et le Centre veut capitaliser sur ces bonnes pratiques pour aboutir à des accords de coopération plus structurels.

Comme une stratégie de la communication proactive implique de combler certaines lacunes, il faut également investir dans une communication plus participative.

5. OBJECTIFS STRATÉGIQUES D'ICI LA FIN DE 2013

Les priorités du Centre pour les trois années à venir en matière de communication sont les suivantes:

EN GÉNÉRAL:

(5.1) l'attention portée à une vision à long terme par le développement d'une stratégie de communication et de plans de communication annuels;

(5.2) Cette vision à long terme doit être portée par le Centre dans son ensemble;

(5.3) l'investissement dans une collaboration plus transversale et interdisciplinaire, qui implique un investissement dans la communication interne du Centre;

(5.4) finalisation du «rebranding» du Centre en 2011, couplée à une campagne de notoriété et des initiatives structurelles pour renforcer l'identité de l'organisation;

(5.5) une analyse approfondie des groupes-cibles de chaque action de communication

- pour garantir la meilleure adéquation possible entre les messages, les moyens de communication et les groupes-cibles
- comme mesure structurelle contre des réponses trop fermées aux signalements;

(5.6) une utilisation plus créative de médias (plus innovants):

- grâce à de nouveaux concepts de rencontres de presse
- via des campagnes de communication plus audacieuses et variées
- via un flux de communication régulier au cours de l'année
- en tenant compte de média (canaux) plus diversifiés
- ce qui implique parfois des prises de position rapides
- grâce à l'introduction du Web 2.0;

(5.7) faire des choix stratégiques et équilibrés pour tantôt contribuer au débat, le stimuler, le nuancer et tantôt prendre des positions fermes (le défi étant notamment de réussir à activer les débats en évitant une communication de type moralisateur);

(5.8) une communication plus thématique;

(5.9) un investissement plus poussé dans le site web (règles de rédaction, fiches thématiques,...);

(5.10) un rôle de soutien et de suivi en interne: chacun est amené à communiquer, mais la communication est une expertise en soi.

POUR LES TROIS METIERS DU CENTRE

(5.11) les signalements individuels: il faut pouvoir traduire des textes de type juridique en une communication orientée vers le contexte et la réalité sociologiques et sociaux

(5.12) formation/information/sensibilisation: garantir l'équilibre entre la communication proactive et réactive; prévoir des procédures pour garantir un suivi rapide des demandes d'information.

(5.13) avis et recommandations: développer une approche stratégique communicative

Organes de soutien

1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DÉFINIT LES ORIENTATIONS POLITIQUES

La direction fournit des efforts particuliers pour placer à l'agenda du Conseil d'administration des sujets au contenu soigneusement préparé, de sorte qu'il puisse exercer correctement sa fonction d'organe de gestion du Centre.

À cette fin, la direction du Centre:

(6.1) proposera un planning annuel,

(6.2) fera tout ce qui est en son pouvoir pour fournir en temps et en heure les documents nécessaires aux membres effectifs et aux membres suppléants

(6.3) fera des suggestions pour inviter des personnes externes qui pourront enrichir le débat au sein du Conseil d'administration.

2. PERSONNEL ET ORGANISATION

Organisation

(6.4) En 2008 et 2009, la structure interne a été modifiée : les services Documentation et Communication ont été fusionnés, un service de première ligne a été créé pour les signalements et le pilier Discrimination & Égalité des chances a été profondément réaménagé. Notre souci est que le Centre, entre 2011 et 2013, puisse encore fonctionner avec une structure interne adaptée, et ce certainement si le Centre se voit attribuer de nouvelles missions.

(6.5) La communication interne bénéficie de beaucoup d'intérêt, tant au niveau de la communication au cœur des services (concertation en équipe, coaching par les chefs directs,...) qu'entre les services (e.a. en décrivant de manière pointue le rôle des

groupes de travail transversaux). Le projet Sharepoint doit contribuer à une meilleure communication interne.

Orienter, soutenir et évaluer les prestations

Le projet «orienter, soutenir et évaluer les prestations» est un projet qui doit être élargi, approfondi et parachevé.

(6.6) En ce qui concerne l'aspect «orienter», il faudra accorder plus d'importance au timing et à la qualité des cartes de mission qui doivent être le moyen de communication par excellence entre le collaborateur et son chef direct. Ainsi, chaque collaborateur doit disposer d'une carte de mission mise à jour et qui précise le but de sa fonction, qui décrit ses missions principales et les critères d'exécution liés à chaque tâche. En outre, nous explorons les possibilités de recourir plus systématiquement au code déontologique comme un instrument.

(6.7) Au sein du Centre, il existe une forte demande des collaborateurs pour, entre autres, des formations, du coaching, de l'intervision. Le Centre veut appliquer les notes existantes en la matière. Concrètement, le service Formation – en concertation avec le service du personnel – jouera un rôle sans cesse croissant dans l'accueil et la formation de base des nouveaux collaborateurs, dans la formation continue de tous les collaborateurs, dans la formation des dirigeants, dans la gestion des comportements inacceptables,...

(6.8) L'évaluation forme le dernier volet. Au début de l'année 2011, la direction – au sein du Comité de concertation de base – conclure un accord quant au contenu de ce volet. Une fois par an au moins, il faut organiser un moment formel où chaque collaborateur est évalué sur base de ses performances. Le Centre veut accorder une attention toute particulière aux possibilités d'avenir du collaborateur.

Conditions salariales et conditions de travail

(6.9) Le Centre veut parachever, adopter et garantir le nouveau système salarial qui a été négocié fin 2010.

(6.10) En ce qui concerne les conditions de travail, le Centre continuera à accorder une attention particulière à la satisfaction du personnel : rendre possible la combinaison 'vie privée - vie professionnelle' en personnalisant les horaires, en prévoyant des possibilités d'interruption temporaire de carrière, en développant les possibilités de travail à domicile, en veillant à éviter et à gérer les comportements inacceptables,... L'enquête de juin 2009 concernant la satisfaction du personnel sera certainement reconduite.

Attirer, développer et garder l'expertise

(6.11) Lorsqu'une fonction se libère, le Centre maintient le principe de rechercher avant tout des talents en interne. Les procédures de sélection pour engager de nouveaux collaborateurs en externe sont efficaces mais peuvent en certains points êtres améliorées en recherchant de manière mieux ciblée des compétences professionnelles. La procédure se passera, si cela est possible, de manière anonyme de sorte que le choix se fasse essentiellement sur base des compétences et de l'expérience. Les candidats qui n'ont pas été retenus sont reconnaissants du feedback qu'ils reçoivent de la part du service du personnel. Nous continuerons à procéder de la sorte.

3. SOUTIEN LOGISTIQUE

Vision, public-cible et tâches essentielles

Le service logistique veille à un soutien optimal de tous les services opérationnels et des visiteurs du Centre. Ce service est très apprécié des collaborateurs du Centre et des personnes extérieures. A l'avenir, il entre dans les intentions du Centre de continuer à offrir une aide logistique flexible et de haute qualité.

Une première tâche du service logistique consiste à accueillir les visiteurs dans les bureaux du Centre. Le jeudi matin, le Centre tient une permanence pour les personnes qui souhaitent soumettre leurs questions sur place. Le service se charge également de l'accueil téléphonique et consacre une attention toute particulière aux appels destinés aux services de première ligne et de deuxième ligne du département discrimination. De plus, le service logistique exécute de nombreuses tâches de soutien, allant de l'achat de biens et de services à l'organisation pratique

des séminaires internes et externes. L'entretien des locaux et l'équipement technique des bâtiments occupés par le Centre fait également partie des tâches du service logistique.

Objectifs strategiques pour la fin de 2013

(6.12) Maintenir et améliorer
- l'accessibilité du bâtiment et de ses alentours;
- la sécurité dans le bâtiment;
- la politique de développement durable et une attention particulière à l'environnement;
- la flexibilité, où les besoins des services opérationnels déterminent les interventions ad hoc du service logistique.

(6.13) Continuer à développer l'expertise logistique en donnant aux collaborateurs une formation adaptée et en engageant des partenariats avec des prestataires de services externes.

(6.14) Veiller à une meilleure collaboration transversale avec les services internes et externes, à un fonctionnement structuré (scénario ou fiche) pour, par exemple, les journées d'étude, l'envoi des rapports et brochures ou les travaux d'adaptation des bâtiments. La collaboration est évaluée tant en interne qu'en externe.

(6.15) Améliorer et embellir le cadre de travail, le mobilier et les salles de détente.

(6.16) Exécuter des travaux d'aménagement pour adapter les espaces 'bureaux' au nombre de collaborateurs.

4. TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Vision, public-cible et tâches essentielles

Le Centre veille à avoir des équipements informatiques et de communication adaptés et performants. Il anticipe sur les besoins futurs et réagit de manière adéquate aux besoins nouveaux de l'organisation et de ses partenaires. Ce soutien est principalement prévu pour les collaborateurs mais aussi, de manière ponctuelle, pour des visiteurs ou des partenaires qui, par exemple, utilisent le système de gestion de dossiers électronique pour les signalements (METIS).

Le service TIC - technologies de l'information et de la communication – soutient tous les services opérationnels du Centre grâce à des outils informatiques et de télécommunications

et leurs applications. Le service veille aussi à l'entretien des postes de travail, des serveurs et de l'équipement du réseau informatique et définit une gestion à long terme. Le service peut faire appel à des fournisseurs et partenaires externes pour cet entretien, mais aussi pour le développement et l'entretien des logiciels d'application (e-filing, site web,...).

Objectifs stratégiques pour la fin de 2013

(6.17) Pour assurer un meilleur partage de l'information, le système Sharepoint de gestion et de stockage des documents et fiches techniques est adopté. Le système permet un travail plus efficace et coordonné des collaborateurs.

(6.18) Mise à jour des logiciels, dont des applications MS Office, accompagnement et formation adaptés.

(6.19) Les collaborateurs disposent des moyens électroniques adaptés pour le télétravail, pour la réalisation de présentations du Centre ou autres, pour des formations et pour le traitement d'informations internes ou externes.

(6.20) Les collaborateurs reçoivent des sessions d'information et de formation internes et externes afin de renforcer leurs connaissances et compétences.

5. GESTION FINANCIÈRE

Vision

Une structure claire et des flux monétaires transparents veillent à ce que le Centre puisse fournir de manière permanente une image aussi fidèle que possible de ses obligations et des résultats. Via l'enregistrement précis de tous les documents comptables, les fournisseurs et collaborateurs sont payés à temps.

Objectifs stratégiques pour la fin de 2013

(6.21) Le Centre dispose d'un système comptable comprenant des catégories de coûts clairement structurées (frais d'investissement, frais de fonctionnement, frais de personnel, coûts de projets ainsi que les profits,...) et une répartition analytique des coûts (services et projets).

(6.22) Les rapports financiers sont rédigés sur base d'un budget annuel et d'un planning financier étalé sur plusieurs années, tous deux étant approuvés par le Conseil d'administration. Tous les trois mois, un contrôle budgétaire est effectué, dont le résultat est mis en concordance avec le budget pour réaliser une prévision annuelle.

Monitoring et évaluation

1. MONITORING

L'évaluation externe a, entre autres, montré que la qualité du travail du Centre pouvait encore s'améliorer s'il suit ses activités et prestations de manière plus intensive.

Durant les années à venir, le Centre veut poursuivre l'évaluation de ses activités courantes de la manière suivante :

(7.1) en mesurant les délais de suivi d'un signalement, d'une demande d'information, d'une formation, d'un avis ou d'une recommandation. Sur base de cette évaluation, le Centre se fixera des objectifs pour améliorer ces « délais d'exécution ».

(7.2) en demandant l'avis des personnes concernées :

- toutes les parties concernées par un signalement : le plaignant, la partie adverse, le point de contact ou autre, le centre de liaison concerné,... Le Centre souhaite communiquer très ouvertement à propos des possibilités du plaignant de faire appel s'il/elle n'est pas satisfait(e) de la manière dont le Centre examine son dossier.
- les personnes et instances à qui s'adressent les initiatives d'information et de sensibilisation et les personnes et organisations qui ont bénéficié d'une formation.
- les personnes qui formulent les avis et recommandations et les personnes à qui ils sont destinés.
- les partenaires des protocoles et accords de collaboration.
- les partenaires internationaux et les organes de collaboration.

(7.3) en vérifiant dans quelle mesure le Centre est connu et en évaluant l'image perçue par la population belge en général et les groupes-cibles en particulier (personnes avec un handicap,...)

(7.4) en réalisant auprès des collaborateurs un sondage sur la satisfaction, suite à celui qui fut réalisé en juin 2009.

La loi prévoit qu'un commissaire du gouvernement contrôle les décisions du Conseil d'administration qui ont un impact financier et que le Centre fasse contrôler chaque année ses comptes par un réviseur d'entreprise. En outre, la direction du Centre soumet un contrôle budgétaire trimestriel au Conseil d'administration. Le Centre poursuivra dans cette voie et veillera à suivre les recommandations du réviseur d'entreprise.

Le Centre continuera à collaborer à la préparation des réponses aux questions parlementaires concernant son travail.

Le Centre veut également veiller à l'exécution de ce Plan stratégique triennal par les services internes et le Conseil d'administration et fera – une fois par an – un état des lieux intermédiaire pour éventuellement corriger le plan.

2. ÉVALUATION

Comme nos partenaires ont réagi de manière particulièrement positive à l'évaluation par une instance externe, que ce travail a reçu un accueil favorable et fourni des suggestions très précieuses, le Centre veut à nouveau faire examiner son action par un organe extérieur fin 2012-début 2013.

Ainsi par exemple:

(7.5) une évaluation de nos systèmes de contrôle internes sera faite;
(7.6) l'avis de nos partenaires externes les plus importants sera sollicité;
(7.7) l'avis des collaborateurs du Centre sera sollicité d'une manière adéquate;

Sur base de cette évaluation, cette instance externe formulera une série de conclusions et de recommandations pour le plan stratégique suivant.

Annexe: loi créant le Centre

Loi du 15 février 1993 créant un Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme
M.B., 19.II.1993, modifiée par les lois du 13 avril 1995 (MB, 25 IV 95), 20 janvier 2003 (MB, 12 II 03), 25 février 2003 (MB, 17 III 03), 10 août 2005 (MB, 2 IX 05), 10 mai 2007 (MB, 30 V 07)

ART. 1.
Il est créé auprès du Premier Ministre un Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, ci-après dénommé "Le Centre". Le Centre jouit de la personnalité juridique.

ART. 2.
Le Centre a pour mission de promouvoir l'égalité des chances et de combattre toute forme de distinction, d'exclusion, de restriction ou de préférence fondée:

1. sur la nationalité, la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine ethnique.

2. sur l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, l'âge, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou à venir, handicap, convictions politiques, caractéristiques physiques ou génétiques, ou origine sociale.

Le Centre exécute ses tâches dans un esprit de dialogue et de collaboration avec les associations, institutions, organismes qui, en tout ou en partie, exercent les mêmes tâches ou sont impliqués directement dans la réalisation de cette tâche.

Le Centre a également pour mission de veiller au respect des droits fondamentaux des étrangers et d'informer les autorités sur la nature et l'ampleur des flux migratoires. Il a également pour tâche de stimuler la concertation et le dialogue entre tous les acteurs publics et privés qui sont impliqués dans la politique d'accueil et d'intégration des immigrants.

Le Centre est en outre chargé de stimuler la lutte contre la traite des êtres humains.

ART. 3.
Le Centre exerce ses missions en toute indépendance.
Le Centre est habilité :

1. à effectuer toutes les études et recherches nécessaires à l'accomplissement de sa mission;

2. à adresser des avis et recommandations aux pouvoirs publics en vue de l'amélioration de la réglementation en application de l'article 2 de la présente loi;

3. à adresser des recommandations aux pouvoirs publics et aux personnes et institutions privées sur la base des résultats des études et des recherches visées sous le 1°;

4. à aider, dans les limites de sa mission définie à l'article 2, toute personne sollicitant une consultation sur l'étendue de ses droits et obligations. Cette aide permet au bénéficiaire d'obtenir des informations et des conseils sur les moyens de faire valoir ses droits;

5. à ester en justice dans tous les litiges auxquels pourrait donner lieu l'application de la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie, de la loi du 23 mars 1995 sanctionnant la négation, la minimalisation, la justification ou l'approbation du génocide commis par le régime nazi durant la Seconde Guerre mondiale ou l'application de la loi du 13 avril 1995 contenant des dispositions en vue de la répression de la traite des êtres humains et de la pornographie enfantine;

6. à assurer, dans le cadre de ses missions, un soutien et une guidance à des institutions, organisations et dispensateurs d'assistance juridique

7. à produire et fournir toute information et toute documentation utiles dans le cadre de sa mission;

8. à accomplir toute autre mission confiée par tout pouvoir public.

9. à rassembler et à publier des données statistiques émanant de décisions de justice qui seraient utiles dans l'évaluation de l'application de la loi précitée du 30 juillet 1981 et de la loi du 25 février 2003* dans la lutte contre la discrimination et modifiant la loi du 15 février 1993 qui fondait un centre pour l'égalité des chances et contre le racisme, sans que les parties concernées ne puissent être identifiées;

10. à demander aux autorités concernées, lorsque le Centre avance des présomptions de discrimination, tel que prévu dans les lois du 30 juillet 1981 et du 25 février 2003*, de s'informer et d'informer le Centre sur les résultats sur l'analyse des faits concernés.

ART. 4.
Les ministres et secrétaires d'Etat compétents mettent à la disposition du Centre les informations nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le ministre de la Justice communique annuellement au Centre les statistiques judiciaires relatives à l'application des lois des 30 juillet 1981 et 25 février 2003* précitées, ainsi que les décisions de justice prises en application de ces lois, sans possibilité d'identification des parties en cause.

Le Centre peut demander l'avis des Communautés, des Régions, des autorités provinciales et locales ainsi que de tout autre organisme public, si cela s'avère utile à l'exécution de sa mission.

ART. 5.
Le Roi fixe, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, le statut organique du Centre.

Ce statut arrêtera notamment:

1. la structure du Centre de manière à pouvoir organiser de façon optimale les différentes compétences mentionnées à l'article 3 et garantir la collaboration des Communautés et des Régions;

2. les modalités de désignation de ses membres;

3. le statut de ses collaborateurs;

4. les modalités de son financement.

ART. 6.
Le Centre soumet annuellement un rapport sur sa mission au Premier Ministre. Celui-ci transmet une copie de ce rapport à la Chambre des représentants et au Sénat et en assure la publication. Le Centre établit le rapport bisannuel que, conformément aux dispositions de l'article 9 de la Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination raciale, faite à New York le 7 mars 1966, la Belgique doit présenter au Comité des Nations unies pour l'élimination de la discrimination raciale sur les mesures d'ordre législatif, judiciaire, administratif ou autres qu'elle a arrêtées, en exécution des dispositions de cette Convention.

* la loi du 25 février 2003 a été remplacée par la loi du 10 mai 2007.

2011-2013
Strategisch driejarenplan
Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding

2011-2013
Plan stratégique triennal
Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Brussel/Bruxelles, 04/2011

Uitgever/Editeur:
Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding
Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme
Koningsstraat 138 Rue Royale, 1000 Brussel/Bruxelles
T: 02-212 30 00
F: 02-212 30 30
epost@cntr.be
www.diversiteit.be/www.diversite.be

Rédactie/Rédaction :
Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding /
Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Vertaling/Traduction :
Transperfect - Drukkerij Lannoo nv

Grafisch concept en opmaak/
Conception graphique et mise en page :
Drukkerij Lannoo nv

Druk/Impression :
Drukkerij Lannoo nv
Deze publicatie werd gedrukt op FSC-papier /
SGS-COC- 004434 / FSC mixed
Cette publication est imprimée sur du papier FSC /
SGS-COC-004434 - sources mixtes

MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C013103

MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C013103

Verantwoordelijke uitgever/Éditeur responsable :
Jozef De Witte, directeur van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding/ *directeur du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.*

Een executive summary van deze publicatie is ook in het Engels en in het Duits beschikbaar.
Un résumé de cette publication est également disponible en anglais et en allemand.

Deze publicatie kan u ook terugvinden (Word en PDF) op de website van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding: www.diversiteit.be.
Vous pourrez télécharger cette publication (Word et PDF) sur le site du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme : www.diversite.be.

U kan ze ook bestellen /
Vous pouvez également la commander:
Tel: 02-212 30 00
E-mail: epost@cntr.be

Verantwoording/Crédits :
Het Centrum juicht de verspreiding van kennis toe, maar dringt aan op respect voor de samenstellers en auteurs van alle bijdragen in deze publicatie. Gebruik van teksten uit deze publicatie als informatiebron is enkel toegestaan met vermelding van de auteur en de bron.

De gehele of gedeeltelijke reproductie, verkoop, publicatie, aanpassing van de teksten, foto's, tekeningen of andere auteursrechterlijk beschermde elementen in deze publicatie is niet toegelaten zonder de voorafgaande schriftelijke toelating van het Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding.

Voor gebruik van het beeldmateriaal dient contact te worden opgenomen met het Centrum of rechtstreeks met de copyrightgebruiker vermeld in het colofon.
Le Centre encourage le partage des connaissances, mais il insiste sur le respect dû aux auteurs et contributeurs de tous les textes de cette publication. Ce texte ne peut être utilisé comme source d'information que moyennant mention de l'auteur et de la source du fragment.

Aucune reproduction, exploitation commerciale, publication ou adaptation partielle ou intégrale des textes, photos, illustrations graphiques ou de tout autre élément protégé par des droits d'auteur ne pourra en être faite sans l'accord préalable et écrit du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Pour l'utilisation des images, veuillez prendre contact avec le Centre ou directement avec les personnes responsables indiquées dans le colophon

Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding
Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

*** Adres / Adresse**
Koningsstraat 138, 1000 Brussel
Rue Royale 138, 1000 Bruxelles

*** Algemeen nummer / Numéro général**
02/212 30 00

*** Fax**
02/212 30 30

*** Gratis groen nummer**
Numéro vert gratuit
0800/12 800

*** E-mail**
epost@cntr.be

10348 • www.lannooprint.be