



Plan stratégique Unia

2019-2021

**Pour plus
d'égalité**



unia.be    

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
STRATÉGIE.....	5
ENJEU 1 - PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ PAR LES DROITS HUMAINS	5
<i>Orientation 1 - Développer la prévention, la promotion et la connaissance</i>	<i>5</i>
<i>Axes et objectifs.....</i>	<i>6</i>
ENJEU 2 – AGIR EN RELATIONS	7
<i>Orientation 2 - Toucher les citoyens et les autorités</i>	<i>7</i>
<i>Axes et objectifs.....</i>	<i>7</i>
ENJEU 3 - UNE INSTITUTION HUMAINE ET PERFORMANTE	9
<i>Orientation 3 - Organiser le process et le project management et le management de la connaissance</i>	<i>9</i>
<i>Axes et objectifs.....</i>	<i>9</i>
CONTEXTE	10
HISTORIQUE	10
MISSION.....	11
VISION.....	11
<i>Unia promeut la participation égale et inclusive.....</i>	<i>11</i>
<i>Unia ouvert aux acteurs de la société.....</i>	<i>11</i>
<i>Unia favorise la connaissance et le respect des droits fondamentaux.....</i>	<i>12</i>
CONTRÔLER, GARANTIR ET AMÉLIORER EN PERMANENCE	13

Introduction

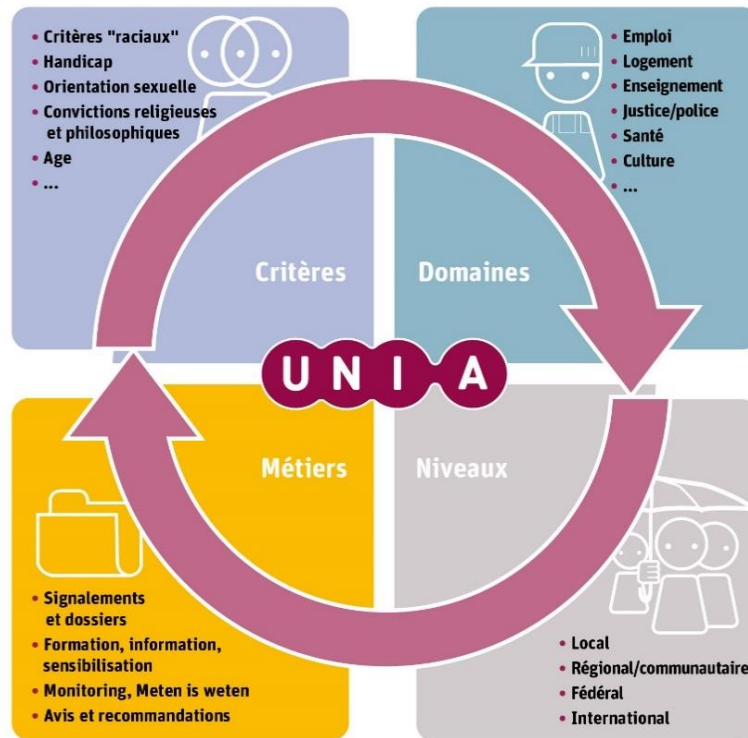
Il n'est pas neuf d'entendre parler de société en mutation, de société en crise ou à tout le moins soumise à de profonds changements. Si, par le passé, les groupes d'appartenance et les rites ou les structures y étant associées façonnaient une identité forte, inversément aujourd'hui les femmes et les hommes sont en quête à la fois de liberté individuelle et de sécurité. Cette ambivalence, qui se traduit bien dans la mondialisation économique ou dans les changements politiques, constitue en soi un défi pour une institution comme la nôtre : la lutte contre les discriminations limite-t-elle la liberté individuelle ? Doit-elle s'opposer aux discours extrémistes ? Dans quelle mesure doit-elle impacter les mouvements culturels, sociaux ou religieux ? Soutient-elle ou freine-t-elle l'émergence d'une identité individuelle ?

Et dans quelle mesure est-elle un rempart contre les inégalités ? Comment assure-t-elle la dignité de chacune et de chacun ?

Oui, le combat pour l'égalité est un instrument unique pour assurer la dignité de tou·te·s. Autrement dit, le respect de la dignité humaine suppose un certain nombre de droits concrets qui garantissent à tout membre de la société qu'il puisse recevoir une instruction, qu'il puisse faire face à la maladie, au handicap, à la vieillesse et qu'il puisse vivre de manière autonome. Nous avons la conviction que la promotion de l'égalité et la lutte contre toutes les discriminations constituent les conditions d'accès effectif aux droits fondamentaux. Et à l'heure où ces mêmes droits sont remis en question et relativisés, où les organes internationaux chargés de leur mise en œuvre sont fragilisés, où la Cour européenne des droits de l'Homme et sa jurisprudence font l'objet d'attaques frontales, il nous semble essentiel de rappeler combien il s'agit d'un socle pour le respect de l'État de droit et l'exercice démocratique. Allier lutte contre les discriminations et promotion des droits fondamentaux, c'est allier le droit de chaque personne avec l'interdiction de la distinction sur base de l'appartenance à un groupe. C'est lier chacun·e au sort de ses voisins.

Dans cette perspective, ce plan stratégique n'a pas été construit sur base des distinctions critères/domaines, même s'ils s'y retrouvent d'une manière ou d'une autre. Nous restons convaincus que l'emploi, l'enseignement, le logement, les discriminations raciales, religieuses ou liées à l'orientation sexuelle, les droits fondamentaux de personnes en situation de handicap sont autant de lignes de force qui traversent nos trois axes stratégiques.

Et si par son mandat et son statut, Unia est et restera confronté à sa quadrature du cercle (critères - domaines - métiers – niveaux de pouvoir), nous sommes loin d'y voir un obstacle. C'est au contraire une opportunité car nos interlocuteurs, nos partenaires, nos contacts trouveront dans nos projets et nos actions ce qui rencontre leur intérêt. Puisse ce plan stratégique leur donner une vision complète des enjeux qui nous attendent.



Notre plan stratégique est le résultat d'un processus d'évaluation et de réflexion qui s'est développé sur plusieurs dimensions. Nous avons effectué une consultation de nos parties prenantes, le conseil d'administration, les équipes et, pour la première fois, une enquête auprès de nos requérant·e·s. Nous avons également procédé à une deuxième [enquête de notoriété et de perception](#). Enfin, nos équipes se sont mobilisées pour assimiler toutes ces informations, définir nos orientations prioritaires pour les années à venir et relever le défi de l'égalité et de la lutte contre toutes les discriminations dans une société qui reste inégalitaire. C'est pourquoi Unia se veut être acteur de changement.

Enfin, avec à l'accord de coopération du 12 juin 2013, Unia a relevé le défi de son interfédéralisation. L'intégration des points de contact locaux en Flandre, la création d'un service local en Wallonie, la désignation de responsables dans nos services pour chacun des niveaux de pouvoir qui nous ont mandatés, la présentation de nos rapports annuels dans six parlements, un Conseil d'administration interfédéral et des chambres fédérale, francophone, flamande et bruxelloise qui prennent des décisions pour les niveaux qui les concernent représentent autant d'évolutions qui font d'Unia une institution correspondant à la Belgique fédérale du 21^{ème} siècle. Tant pour les citoyen·ne·s que pour les autorités, les médias, les universitaires, la société civile, les partenaires sociaux, avoir une seule porte à laquelle frapper pour obtenir du soutien, des conseils, de l'expertise, des avis ou recommandations constitue indéniablement une plus-value et une facilité.

Aujourd'hui, agir sur le monde et sur chacun·e est possible. Car « les solutions totalitaires peuvent fort bien survivre à la chute des régimes totalitaires, sous la forme de tentations fortes qui surgiront chaque fois qu'il semblera impossible de soulager la misère politique, sociale et économique d'une manière qui soit digne de l'Homme »¹.

Car, oui, de la dignité de chacun dépend la dignité de toutes et tous et inversement.

¹ Hannah ARENDT, *Le Système totalitaire - Les Origines du totalitarisme*

Stratégie

Enjeu 1 - Promouvoir l'égalité par les droits humains

Orientation 1 - Développer la prévention, la promotion et la connaissance

Notre société évolue à un rythme rapide, ce qui entraîne une insécurité et une attitude défensive de la part de certains. Et malgré le niveau relativement élevé de prospérité et de bien-être et la répartition relativement égale des richesses en Belgique (au moyen de mécanismes de redistribution, du système fiscal et de la sécurité sociale), certaines personnes restent confrontées à des conditions de vie difficiles et à d'importants problèmes de participation. Ces problèmes sont en partie imputables à des attitudes ou des actions discriminatoires ainsi qu'à des formes de discours et de crimes de haine qui sont à l'œuvre dans la plupart des domaines de la vie sociale.

Le droit au travail, à l'enseignement, au logement et à une existence digne sont consacrés dans divers traités, dans la Constitution et dans des lois et ce qu'ils recouvrent exactement est sujet à des interprétations selon le temps, le lieu et le contexte. Pour rendre plus inclusifs des domaines aussi essentiels que le marché de l'emploi, l'enseignement, la justice et la police ou le secteur des soins, il est important d'identifier et de suivre des phénomènes d'exclusion et de discrimination et d'inciter les responsables politiques à prendre des mesures afin de modifier les comportements. L'action préventive est un élément clé et le soutien à des acteurs importants dans ces domaines est crucial, comme l'ont aussi montré les analyses externes qu'Unia a fait réaliser. Une attention et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour les personnes les plus vulnérables, qui sont souvent victimes d'exclusion. Unia veut aussi se consacrer à de nouveaux groupes susceptibles de connaître l'exclusion et la précarité.

En tant qu'institution interfédérale et indépendante de défense des droits humains, Unia place au cœur de son action la promotion de l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la protection des droits fondamentaux. Cette action vise généralement à parvenir, par la collaboration et le dialogue, à des solutions négociées concernant des actes, des situations ou des circonstances discriminatoires et, par un accompagnement et une formation, à proposer des analyses et des recommandations aux pouvoirs publics, aux acteurs politiques et aux autres parties concernées qui peuvent être des partenaires pour tendre vers une société inclusive.

La nécessité de cette mission est attestée chaque jour par la quantité de signalements que reçoit Unia et par diverses recherches et études réalisées par Unia et des institutions de recherche scientifiques dans de nombreux domaines (dont l'enseignement, le logement et l'emploi).

Les droits humains et l'égalité des chances y sont des concepts aux contours incertains : on ne voit pas toujours très clairement où ils commencent, où ils finissent et quelles sont leurs limites. Dans certains cas, malgré les efforts de médiation et de concertation, on ne parvient pas à une conciliation et il revient au juge de trancher. En formant des partenaires stratégiques (monde associatif, partenaires sociaux, police et justice, entre autres) et en formulant systématiquement des recommandations stratégiques aux autorités publiques et à d'autres partenaires politiques, Unia fait aussi connaître son travail tout en influençant l'action d'organisations et de personnes et en renforçant la coalition contre les discriminations et les distinctions injustifiées dans la société.

Axes et objectifs

1.1 Des droits économiques sociaux et culturels

- Encourager, dans une perspective d'inclusion, l'adoption de mesures incitatives et contraignantes en emploi
- Prévenir les discriminations et améliorer la gestion de la diversité dans le monde du travail par l'information, la formation et l'accompagnement des partenaires sociaux
- Favoriser l'enseignement inclusif en élaborant des actions et des propositions concrètes.
- Encourager l'accessibilité pour toutes et tous dans les hôpitaux et dans les maisons de repos et de soins
- Dresser un état des lieux des discriminations et de la diversité dans le domaine de l'emploi

1.2 Des droits fondamentaux et des libertés

- Monitorer l'accès à la justice et à la sécurité
- Finaliser et exploiter les résultats de la recherche-action sur la sélectivité policière (profilage ethnique)
- Améliorer, par le monitoring, la situation des internés et des personnes en situation de handicap qui sont détenues
- Évaluer les conséquences de la désinstitutionnalisation des personnes en situation de handicap et identifier les dispositifs nécessaires à leur inclusion et pleine participation à la société
- Rendre effectif l'exercice du droit de vote des personnes en situation de handicap
- Mesurer l'impact des politiques antiterrorisme/anti radicalisme sur le respect des droits fondamentaux
- Promouvoir notre approche des signes et des pratiques convictionnels au regard des libertés de conscience et de religion

1.3 Interagir avec les instruments internationaux

- Plaider pour une Institution nationale des droits humains (INDH), interfédérale de type A
- Élaborer des rapports parallèles aux rapports rédigés par la Belgique auprès des organes de traité
- Faire connaître, respecter et appliquer les conventions, les recommandations et la jurisprudence internationales relatives aux droits humains

Enjeu 2 – Agir en relations

Orientation 2 - Toucher les citoyens et les autorités

Compte tenu de sa mission de protection des droits humains et de promotion de l'égalité, Unia est en contact direct et permanent avec un grand nombre de pouvoirs publics, de partenaires stratégiques, d'organisations et de citoyen-ne-s individuel-le-s.

Unia a à cœur d'être un guichet ouvert et accessible à tou-te-s les citoyen-ne-s s'estimant discriminé-e-s ou qui signalent une discrimination ou des actes ou de discours de haine. Son fonctionnement avec des guichets répartis dans toutes les entités fédérées du pays contribue à rendre l'organisation aisément accessible pour le-a citoyen-ne et renforcent la collaboration avec des pouvoirs locaux et des acteurs de réseaux locaux.

Unia est un acteur important dans le débat de société sur les droits humains et l'égalité. Les points de vue et le positionnement d'Unia s'inspirent du cadre des lois antidiscrimination, des directives européennes antidiscrimination et des conventions sur les droits humains dont la Belgique est une partie signataire. Bien que ces loi-cadre et ces conventions soient soutenues au niveau national et international, il reste une grande marge de progression dans la mise en œuvre et la réalisation des principes de non-discrimination qu'elles contiennent. La vision d'Unia sur l'égalité et la non-discrimination est interprétée de manière assez variée par différents acteurs de la vie sociale et partenaires stratégiques. Cela constitue un défi pour Unia et donne l'occasion de s'investir pleinement pour influencer le pouvoir politique, divers acteurs sociaux et les citoyens, lutter contre les discriminations, promouvoir l'égalité et tendre vers une société inclusive. C'est un travail de longue haleine, qui prend forme en dialogue avec les acteurs et les partenaires concernés. Tant dans des cas individuels qu'au niveau structurel, Unia joue la carte de la concertation, de la coopération et de la négociation. L'évolution de mentalité des citoyen-ne-s qui attachent une importance grandissante aux droits humains et à la participation inclusive ainsi qu'à leur mise en œuvre par les pouvoirs publics, les entreprises et les associations représente pour Unia une chance.

Axes et objectifs

2.1 Aller à la rencontre des citoyens

- Améliorer la visibilité et la notoriété d'Unia au niveau local et supra-local
- Améliorer et mesurer le traitement de chaque signalement
- Évaluer les attentes des requérants et le niveau de satisfaction des personnes qui ont reçu des formations
- Améliorer notre connaissance de groupes spécifiques peu ou mal ciblés et notre approche de certains phénomènes
- Optimiser et formaliser les modes de résolution extrajudiciaires
- Fixer les priorités pour les actions en justice et soutenir des actions judiciaires stratégiques

2.2 Engager les autorités publiques

- Rendre compte des activités d'Unia devant les assemblées parlementaires et collaborer avec chaque ministre compétent
- Encourager la concertation interfédérale visant à évaluer et améliorer la législation antidiscrimination
- Soutenir les acteurs locaux dans leurs actions par un déploiement décentralisé calibré
- Favoriser les partenariats avec d'autres institutions défendant les droits humains
- Créer un outil de mesure et de suivi des accords gouvernementaux, notamment en matière d'emploi, de logement, d'enseignement et de lutte contre l'exclusion

Enjeu 3 - Une institution humaine et performante

Orientation 3 - Organiser le *process* et le *project management* et le management de la connaissance

Des évaluations externes (2018), aussi bien du plan stratégique (2016-2018) que de la notoriété et de la perception d'Unia, ont clairement montré la nécessité de poursuivre l'amélioration des performances de l'organisation. Étant une structure complexe, Unia a mis en place un certain nombre de processus et traduit des objectifs en programmes, processus et projets opérationnels, mais il y a moyen d'améliorer la manière dont ceci est géré du point de vue stratégique et organisationnel.

La transparence interne et externe des processus et des projets est améliorée durablement dans ce nouveau plan stratégique. Cela permet aussi d'étayer et de renforcer la gestion des connaissances et des compétences de l'organisation.

La plus grande force d'Unia réside dans le lien entre des collaborateur·trice·s compétent·e·s et les objectifs centraux ainsi que les processus et projets essentiels de l'organisation. Un meilleur partage des connaissances et un travail transversal sont des principes qui favorisent cela.

L'organisation continue à s'investir dans la formation continue de ses collaborateur·trice·s.

Unia défend une société inclusive, ce qu'il traduit pour lui-même en misant fortement sur une politique inclusive de RH et en étant une organisation ouverte, accessible et à l'écoute des citoyen·ne·s et de ses partenaires.

Axes et objectifs

3.1 Augmenter la qualité de nos services

- S'engager dans le *process management*, le *project management* et le management de la connaissance via l'accompagnement, l'encadrement et la formation des collaborateurs
- Soutenir la communication, la collaboration entre les membres du personnel et leur bien-être en aménageant les espaces de travail dans le cadre de notre futur déménagement
- Établir une stratégie de communication à 360°
- Augmenter l'efficacité des outils informatiques et de leur utilisation
- Proposer une politique de formation répondant aux besoins individuels, aux besoins des services et aux besoins de l'ensemble de l'organisation

3.2 Une organisation ouverte et diverse

- Évaluer et améliorer le plan de diversité d'Unia
- Élaborer un plan d'action général et des plans d'actions par service suite à l'enquête de satisfaction interne
- Garantir l'accessibilité intégrale dans le cadre du déménagement vers des nouveaux locaux

Contexte

Historique

Naissance du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme qui succède au Commissariat royal à la politique des immigrés

1993



Le Service de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale intègre le Centre

1999



Le Centre reçoit le mandat de mécanisme indépendant de promotion, de protection et de monitoring de la Convention ONU relative aux droits des personnes handicapées

2011



Le Centre change de nom et d'identité visuelle et devient Unia. Le centre fédéral migration devient Myria

2016



1995



Le Centre est habilité à ester en justice pour lutter contre la traite, le trafic des êtres humains et le négationnisme

2003



Le Centre devient compétent pour traiter des discriminations sur base de nouveaux critères. Il reçoit également du législateur la mission d'informer les pouvoirs publics sur la nature et l'ampleur des flux migratoires et de veiller aux droits fondamentaux des étrangers

2013



Le gouvernement fédéral, les Régions et les Communautés signent l'accord de coopération visant à transformer le Centre en une institution interfédérale pour l'égalité des chances. Le gouvernement fédéral crée un Centre fédéral migration

2018



Unia est à nouveau reconnu comme Institution nationale des droits humains de type B par l'ONU

Mission

Unia est un service public interfédéral, indépendant, expert en politique d'égalité des chances et de non-discrimination. Sa mission, fondée sur les droits humains, est de promouvoir l'égalité des chances et des droits pour l'ensemble des citoyen-ne-s et de lutter contre les discriminations. Il exerce cette mission dans une optique de développement collectif et un esprit de dialogue, de collaboration et de respect.

Vision

Unia croit dans une société où tout le monde a sa place. Il promeut la participation inclusive et égale de chacun dans tous les secteurs (emploi, logement, enseignement, santé, loisirs, vie sociale, citoyenneté, etc.). Il cherche donc à influencer sur la société afin de réduire les inégalités et les discriminations.

Pour ce faire, Unia fonde son travail sur la connaissance des réalités sociales, sur le vécu des personnes discriminées et sur son expertise juridique. Il favorise le transfert de connaissances et d'expériences tant dans une approche *bottom up* que *top down*. Il agit dans une perspective multi-niveaux (local, régional, fédéral, international). Enfin, il prône la complémentarité et la subsidiarité des actions des différents acteurs de la société de sorte que chacun assume ses responsabilités.

Les orientations stratégiques d'Unia se déclinent autour des trois axes suivants.

Unia promeut la participation égale et inclusive

Les actions d'Unia contribuent à améliorer la participation égale et inclusive de chacun-e dans tous les secteurs de la société. Ces actions s'inscrivent dans une perspective de *gendermainstreaming*.

La participation égale et proportionnée implique la mise en œuvre d'outils de mesure. La participation inclusive implique un modèle de société où la diversité se construit dans des espaces communs, partagés et respectueux de chacun.

La réussite de cette participation implique tant une approche structurelle, préventive, proactive que des mesures déterminées de lutte contre les discriminations.

Unia ouvert aux acteurs de la société

Pour chacune de ses actions, Unia définit les groupes cibles et les partenaires : autorités politiques et publiques, citoyen-ne-s, société civile, professionnels, partenaires sociaux, monde académique, organisations internationales, etc.

La promotion de l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations est une responsabilité partagée par tous les acteurs de la société. Dès lors, les actions d'Unia permettent à chacun d'eux de renforcer leurs capacités afin qu'ils contribuent eux-mêmes à cet objectif.

Les actions d'Unia apportent, pour chacun de ces acteurs, une réelle plus-value dans une perspective de complémentarité, de subsidiarité et d'expertise.

Unia exerce une fonction de forum et fédératrice au cœur de la société, rassemblant les différents acteurs autour d'une question spécifique.

Unia favorise la connaissance et le respect des droits fondamentaux

Les actions d'Unia permettent que les libertés et les droits fondamentaux, en général, et le droit de l'antidiscrimination, en particulier, soient effectifs et respectés en Belgique.

Les actions et les positions d'Unia sont fondées sur les normes internationales telles qu'elles sont interprétées par les cours et les différents organes de suivi et de monitoring au niveau universel et régional.

Unia agit en faveur de la promotion, de la protection et du suivi des normes internationales et, en particulier, de la Convention relative aux droits des personnes handicapées et de la Convention sur l'élimination de la discrimination raciale (ICERD).

Contrôler, garantir et améliorer en permanence

Un plan stratégique n'a de valeur que s'il est mis en œuvre. Comme le prévoit notre Accord interfédéral, un plan opérationnel est présenté chaque année au Conseil d'administration. Les projets ainsi que le plan stratégique sont l'objet de monitoring constants et d'évaluations prévues à échéances régulières.

Section	Examen	Responsabilité
Mission	Tous les 3 ans	Direction, Conseil d'administration
Vision	Tous les 3 ans	Direction, Conseil d'administration
Objectifs stratégiques	Tous les 3 ans	Direction, Conseil d'administration
Évaluation	Tous les 3 ans	Direction, COM, responsable stratégie
Plans opérationnels	Annuellement	Direction, responsable stratégie
Programme et projets (avancement)	Mensuellement	Staff élargi

Unia

Rue Royale 138 - 1000 Bruxelles

T +32 (0)2 212 30 00

info@unia.be

www.unia.be

