

CENTRUM VOOR  
**GELIJKHEID**  
VAN KANSEN  
EN VOOR RACISME  
BESTRIJDING



STEUNPUNT TOT  
**BESTRIJDING**  
VAN ARMOEDE  
BESTAANSONZEKERHEID  
EN SOCIALE UITSLUITING

# Plan Stratégique Triennal 2008 - 2010

Approuvé par le Conseil d'Administration du 22 janvier 2008

# Table des matières

## **Introduction et contexte**

- 1 Pourquoi un plan stratégique ?
- 2 La note d'orientation 2005-2007
- 3 Division de ce plan stratégique

## **1. Objectifs** p.5

- 1.1 Objectifs généraux auxquels le Centre veut contribuer
- 1.2 Valeurs : collaboration et dialogue, indépendance d'exécution
- 1.3 Objectifs à long terme

## **2. Traduction opérationnelle de ces objectifs : missions et critères pour :** p.9

- 2.1 Discriminations p.10
  - \* Requéranants
  - \* Informations-conseils-formation
  - \* Recherches et conseils stratégiques
- 2.2 Migrations p.18
- 2.3 Communication p.21

## **3. Processus de support : missions et critères pour :** p.22

- 3.1 Rôle central du Conseil d'administration
- 3.2 Accueil et logistique
- 3.3 Organisation et personnel :
  - 3.3.1 Structure, concertation transversale, ...
  - 3.3.2 Diriger, soutenir et évaluer les employés
  - 3.3.3 Conditions salariales et de travail
  - 3.3.4 Développer et maintenir l'expertise
- 3.4 Informatique
- 3.5 Gestion financière

## **4. Evaluation et contrôle : indices de performance** p.25

- 4.1 Audit objectifs
- 4.2 Audit processus opérationnels
- 4.3 Audit processus de support

## Introduction et contexte

### 1. Pourquoi un plan stratégique ?

*« Par le biais d'un planning stratégique, on essaye d'avoir une idée des développements à venir. Il est ainsi possible de se profiler à l'égard des différentes parties. Cela exige une attitude proactive et dynamique ainsi que les moyens financiers nécessaires pour réagir aux changements. De cette manière, les grandes lignes sont établies et les principaux objectifs sont formulés quant à ce qu'une organisation doit réaliser pour pouvoir fonctionner de manière optimale à l'avenir. » (AGDI, 1997)\**

Avec ce Plan stratégique triennal 2008 - 2010, nous voulons poursuivre le processus de planning stratégique qui avait été lancé avec la « Note d'orientation 2005-2007 ». Nous voulons examiner de manière proactive la manière dont le Centre veut effectuer ses tâches légales au cours des trois prochaines années. En effet : l'organisation peut encore progresser dans l'exécution de ses tâches légales et ce Plan stratégique triennal donne une direction claire aux questions suivantes :

- Pour QUI travaillons-nous ? Nous travaillons pour les requérants individuels, pour ceux qui demandent des informations, des conseils, une assistance, une formation, ..., pour les responsables politiques et pour le grand public.
- QUELLE est notre offre : des informations, des réponses, des solutions, des conseils stratégiques, des résultats, etc.
- COMMENT nous organisons-nous pour réaliser les objectifs ?
- Qu'est-ce qui rend le Centre UNIQUE ? Pour quelles raisons voulons-nous être connus et appréciés ? Exemples : accessibilité, expertise, qualité, etc.

Lors de la rédaction du Plan stratégique triennal notre hypothèse de travail était tablée sur les missions légales actuelles du centre. En effet, en ce moment nous n'avons aucun indice quant à l'éventuelle modification de ces missions légales. Concrètement : le centre fédéral va-t-il être remplacé par un centre commun interfédéral ? Les missions du centre vont-elles être étendues à d'autres droits de l'homme au-delà des thèmes de la lutte contre le racisme et les discriminations ainsi que le respect des droits fondamentaux des étrangers ? Le Centre va-t-il devenir une institution des droits de l'homme ? Si tel est le cas il faudra naturellement réfléchir à retravailler le Plan stratégique triennal.

Heureusement, le Centre n'est pas seul. Dans cette note stratégique, nous tenons compte en permanence du rôle et de la contribution tant des acteurs gouvernementaux que des organisations non gouvernementales, des universités, ... Cependant, le législateur a octroyé une position unique au Centre. D'une part, le Centre est un service public, un service qui reçoit ses missions des pouvoirs publics et qui intervient pour et dans l'intérêt général. D'autre part, le Parlement a déterminé que le Centre exécuterait ses tâches dans un esprit de dialogue et de coopération mais également dans une totale indépendance. Cette position unique permet au Centre de jouer un rôle unique et l'oblige également à accomplir ce rôle unique. Dans cette note stratégique, nous indiquons comment nous remplissons ce rôle spécifique et unique du Centre, quelle valeur ajoutée unique nous voulons offrir en tant que Centre.

\* AGDI (1997). *Planification stratégique. Guide à l'intention des ONG canadiennes (Strategische planning Leidraad voor Canadese NGO's)*. Québec, AGDI – Genivar – Focus International, 63 p.

## **2. La note d'orientation 2005-2007**

Le planning stratégique du Centre est un processus. Dans ce processus, la « Note d'orientation 2005-2007 » a représenté une étape importante. Le personnel de la direction (direction et coordinateurs) a regardé cette note d'orientation de plus près à l'occasion de plusieurs réunions, avec également deux journées de travail avec 40 employés en février 2007.

Si nous revenons actuellement sur la Note d'orientation 2005-2007, nous faisons l'évaluation suivante :

- la Note d'orientation était un premier exercice dans le cadre du planning stratégique, nous en avons beaucoup appris en tant que Centre. Dans tous les cas, elle a apporté une dynamique.
- Par rapport à la Note d'orientation, nous voulons aller un peu plus loin avec ce Plan stratégique triennal :
  - Nous voulons indiquer plus clairement quels sont les objectifs à long terme et quels sont les objectifs à court terme ;
  - Nous voulons donner une direction encore plus claire : le Centre ne peut pas tout faire et doit se concentrer sur un nombre limité d'activités que nous devons concrétiser. Avec ce Plan stratégique triennal, nous voulons faire des choix et nous y tenir ;
  - Nous voulons aller plus loin dans la réflexion et travailler en termes de 'résultats' : quels changements voulons-nous réaliser, que voulons-nous qui n'est pas encore présent actuellement ?
  - Nous ne voulons pas parler uniquement d'objectifs mais également de processus opérationnels et de processus de support. Nous jalonnons plusieurs 'processus d'amélioration' visant à améliorer le fonctionnement interne. Ces processus sont clairement en harmonie avec nos objectifs.
  - Une plus grande attention portée aux mesures, évaluations, corrections, ... qui se traduit concrètement dans le dernier chapitre.

### **3. Division de ce plan stratégique**

Dans le premier chapitre, nous fixons les objectifs et les valeurs du Centre. Naturellement, la loi de création du Centre (reprise en annexe 1) est à la base de la détermination des objectifs.

Dans le deuxième chapitre, nous divisons le fonctionnement du Centre en deux grands volets, à savoir 'discrimination' d'une part et 'migration' d'autre part. Au sein des deux volets, nous examinons nos 4 groupes cibles (requérants, organisations, gouvernement et grand public) et nous indiquons quelques actions très concrètes que nous mettrons en place dans les trois années à venir pour atteindre nos objectifs.

Comme pour les Comptes-rendus annuels, les Comptes annuels, ... nous ne reprenons pas le volet 'Lutte contre la pauvreté' dans ce plan stratégique. En effet, la Commission d'assistance et le Comité de gestion du « Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale » sont entièrement responsables de ce volet et non la direction, ni le Conseil d'administration du Centre. Nous soulignons cependant que la direction et le Service de lutte contre la pauvreté sont continuellement en concertation et font correspondre au mieux leur fonctionnement.

Dans le troisième chapitre, nous examinons quels sont les défis des services de support pour soutenir au maximum le fonctionnement des départements sur le plan du contenu. Nous abordons successivement l'accueil et la logistique ; la politique en matière de personnel ; la politique en matière d'informatique et la gestion financière.

Le quatrième et dernier chapitre porte sur l'évaluation et le contrôle, le contrôle de la qualité, sur tout ce qui peut se résumer par le terme 'audit'. Cet audit se fait à trois niveaux : au niveau des objectifs ; au niveau des processus opérationnels et enfin, au niveau des processus de support.

# 1. Objectifs

## 1.1 Objectifs généraux auxquels le Centre veut contribuer

*Par 'objectifs généraux' nous entendons les objectifs qui ont un certain niveau de généralité, qui sont d'un niveau plus élevé que les objectifs spécifiques et auxquels de nombreux acteurs différents apportent leur propre contribution spécifique. Cela signifie également par définition que la réalisation de ces objectifs généraux ne dépend pas d'un seul acteur, qu'un seul acteur ne peut pas prétendre ni avoir le mérite de leur réalisation, ni se voir imputer toute la responsabilité en cas de non-réalisation des objectifs.*

*Toutefois, il est important d'indiquer ces objectifs généraux : ils créent un cadre plus vaste, ils indiquent où nous pouvons trouver des alliés ou qui nous devons encourager à se mettre également au travail.*

Les objectifs généraux sont clairement formulés dans la loi de création du Centre (loi du 15 février 1993, voir annexe 1) :

*« Le Centre a pour mission de favoriser l'égalité des chances et la lutte contre toute forme de ségrégation, d'exclusion, de limitation ou de préférence sur les bases suivantes :*

*\* nationalité, une race, la couleur de la peau, provenance ou origine nationale ou ethnique.*

*\* âge, orientation sexuelle, état civil, condition sociale, fortune personnelle, foi ou idéologie, conviction politique, état de santé actuel ou à venir, un handicap, une particularité physique ou génétique ou l'origine sociale.*

*Le Centre a également pour mission de veiller au respect des droits fondamentaux des étrangers et d'informer les autorités de la nature et de l'ampleur des flux de migration. Il a aussi pour mission de développer la concertation et le dialogue entre tous les acteurs publics et privés impliqués dans la politique d'accueil et d'intégration des immigrants. En outre, le Centre a pour mission de stimuler la lutte contre la traite et le trafic des êtres humains. »*

Le Centre n'est l'unique acteur d'aucune de ces missions. Naturellement, c'est une bonne chose: la lutte contre l'exclusion est une mission qui relève quasiment de tous les acteurs publics et privés.

Dans un contexte encore plus vaste, l'objectif général auquel le Centre veut contribuer peut également être formulé comme suit :

- \* participer activement, être acteur d'une société qui se dit ou se veut démocratique ;
- \* il est impossible de parler de véritable démocratie si celle-ci ne laisse ou ne fait aucune place pour chacun, sans exclusion ou si les droits fondamentaux des étrangers ne sont pas respectés ;
- \* la société doit donc s'organiser, en termes de structure et de mentalité, de telle sorte que chacun y trouve sa place, que les droits fondamentaux, également et plus spécifiquement ceux des étrangers, soient garantis et dans ce cadre, le Centre doit jouer un rôle important ;
- \* la migration est un phénomène qui a toujours existé, générateur d'opportunités et de menaces et la société doit réfléchir à la manière dont elle gère la migration.

## 1.2 Valeurs

*Par 'valeurs' nous entendons les principes dirigeants qui contribuent à déterminer le 'comment' à travers le fonctionnement quotidien du Centre mais qui ne sont pas des résultats.*

Dans la loi de création du Centre (voir annexe 1) nous lisons :

*"... Le Centre effectue sa mission dans un esprit de dialogue et de collaboration avec les associations, les instituts, organes et services qui effectuent la même mission, en tout ou en partie ou qui sont impliqués directement ou indirectement dans l'exécution de cette mission. ..."*

Et plus loin :

*"... Le Centre est totalement indépendant dans l'exercice de sa mission. ..."*

Ainsi, deux valeurs importantes du Centre sont déjà énoncées. L'exécution des tâches se fait dans un esprit de dialogue et de collaboration et le Centre doit être totalement indépendant.

D'autres valeurs sont mentionnées explicitement dans le code déontologique qui fait partie du Règlement de travail : respect, intégrité, sens des responsabilités et professionnalisme.

Bien entendu, le Centre souscrit au nouveau code déontologique établi pour tous les services fédéraux sous la direction du SPF Budget & Contrôle de la Gestion.

Un principe s'applique spécifiquement au Centre : celui-ci n'utilise aucune hiérarchie des valeurs ou des droits et chaque employé est ouvert au débat et à la discussion, l'objection est possible.

### 1.3 Objectifs à long terme

*Par objectifs à long terme, nous entendons les objectifs auxquels nous voulons travailler activement en tant que Centre en 2008-2010 mais pour lesquels d'autres acteurs (gouvernements, parlements, partenaires sociaux, ... ) jouent un rôle essentiel et pour lesquels nous ne pouvons avancer aucun objectif et résultat spécifique et concret dans l'immédiat.*

*Cependant, nous voulons fixer des étapes concrètes pour chacun de ces objectifs pendant cette période, en collaboration avec d'autres acteurs.*

A long terme, les points suivants doivent être clarifiés :

- Relations avec les régions et les communautés, avec les autorités provinciales et locales. Le Centre est convaincu que la conversion de l'actuel Centre fédéral en service commun interfédéral va dans l'intérêt de tous les citoyens et de tous les gouvernements de ce pays. Par conséquent, chaque citoyen saura à qui s'adresser pour une demande et les organisations sauront à qui s'adresser pour obtenir des informations, des conseils, une formation, ... Grâce à l'expertise déjà développée du Centre, également mise à la disposition des régions et des communautés, nous évitons un double travail et des frais inutiles. Cela garantit également la meilleure qualité pour les conseils stratégiques. Pour la communication à l'égard du grand public également, la préférence va à un seul Centre.
- Jusqu'à ce jour la Belgique ne dispose pas d'une institution officielle des droits de l'homme. Bien entendu certaines missions du Centre ressortent du domaine étendu des droits de l'homme : le droit de ne pas être discriminé, le respect des droits fondamentaux des étrangers, ... Si, dans un proche avenir, la Belgique se dote d'une telle institution des droits de l'homme, il faudra examiner la position du Centre dans ce nouveau paysage institutionnel.
- Attention portée à la législation et à la réglementation internationale et européenne et à la jurisprudence internationale. De plus en plus de lois sont initiées par l'Europe. Le Centre joue déjà un rôle très important dans la Fundamental Rights Agency de l'Union européenne à Vienne, à la Commission européenne contre le racisme et l'intolérance (ECRI) du Conseil de l'Europe, Equinet... et il veut continuer de veiller à ce que la Belgique reste pionnière en matière de collaborations internationales.
- Le Centre ne veut pas écarter le débat difficile mais nécessaire concernant les lois face aux valeurs et aux normes. Cela touche également à la discussion concernant la place de la religion et des expressions de la religion dans la société. La présence de l'islam pose cette question de manière plus appuyée et plus urgente. Le Centre pense qu'un débat très ouvert est la meilleure manière de parvenir à des résultats.

- L'emploi reste un thème essentiel lorsqu'il s'agit de discriminations. De bonnes relations de travail avec les représentants d'employeurs et d'employés sont essentielles pour obtenir des résultats sur le plan du traitement équitable et de l'égalité des chances sur le marché du travail.
- La politique en matière de migration est l'un des défis à relever dans les années à venir, voire dans la décennie à venir. Seule une politique bien équilibrée et étendue en matière de migrations compensera les aspects problématiques qui y sont indissociablement liés. Une bonne politique en matière de migrations ne fera pas disparaître les formes illégales de migration ni la traite des êtres humains, mais probablement elle les limitera. La migration est par excellence un phénomène international. La politique belge ne peut se définir qu'en tenant compte des données européennes et internationales.
- Le statut du Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale au sein du centre manque de transparence. Dans les années à venir il est souhaitable que le statut du Service, au sein ou non du Centre, se clarifie.

## 2. Objectifs à court terme spécifiques

*Les objectifs spécifiques à court terme sont concrets, relativement proches et le Centre a l'entière responsabilité de leur réalisation (contrairement aux objectifs généraux et aux objectifs à long terme). Il s'agit des contributions spécifiques du Centre à court terme dans la réalisation des objectifs généraux susmentionnés.*

*Nous formulons ces objectifs spécifiques en termes de ce que les autres (ayants-droits, autorités, organisations, ...) peuvent attendre du Centre en termes de résultat. Plutôt que de dire quelles actions le Centre entreprend, nous prenons un 'engagement', une 'obligation de résultat' en ce qui concerne notre intervention.*

Dans ce chapitre, nous travaillons en trois parties :

- \* objectifs spécifiques à court terme concernant les 'discriminations'
- \* objectifs spécifiques à court terme concernant les 'migrations'
- \* objectifs spécifiques à court terme concernant la communication

## 2.1 Discriminations

### 2.1.1 Demandes individuelles

***« Chaque demande individuelle obtient au plus vite une solution ou au moins une réponse utile au requérant et en tenant compte de la société dans son ensemble »***

#### GENERALITES

- La personne qui présente une demande peut être une victime d'un acte de haine ou de discrimination ou être un témoin de faits de ce type.
- Etant donné que le Centre reçoit également de nombreuses requêtes qui sortent du cadre de ses compétences, nous veillons à les transmettre le plus rapidement et le plus correctement possible, dans les limites du raisonnable. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, notre organisation sœur, est par exemple un partenaire privilégié.
- Individuellement : il s'agit d'un 'cas' qui peut ne concerner qu'un seul individu mais qui peut également concerner plusieurs personnes ou une organisation qui vivent un incident ou qui ont une question.
- Il peut s'agir d'une demande d'informations ('Est-ce que l'on peut me refuser à cause de ...') ; une demande de conseils ('Que me conseillez-vous pour ...') ; une demande d'intervention ('J'ai vécu ceci : pouvez-vous intervenir en tant que Centre') ; une demande d'action en justice, ...
- Réponse et/ou solution : une réponse doit être donnée aux demandes d'information, le terme 'solution' n'a pas sa place ici. Cependant, dans les cas où le requérant demande une solution, le Centre la recherche également. Certaines situations peuvent être trop ambitieuses et il faudra s'en tenir à une réponse.
- Une solution satisfaisante pour le requérant doit aussi tenir compte de la société dans son ensemble : le Centre est un service public qui doit donc voir au-delà des intérêts d'un seul individu, et qui ne veut donc, pas limiter ses interventions aux intérêts individuels du requérant. En effet, lors de toute intervention, nous serons attentifs aux intérêts de la 'partie adverse', d'autres requérants, de la société dans son ensemble. Cela peut mener à des choix difficiles car il n'est pas exclu que l'intérêt du requérant ne cadre pas avec l'intérêt de la société au sens plus large.
- Des solutions, c'est pour cela que nous sommes là. C'est pourquoi le Centre préférera des solutions négociées, où les deux parties sont gagnantes, des solutions qui débloquent une situation qui était bloquée; le Centre demandera peut-être la médiation d'un tiers neutre. Ce n'est qu'en cas d'échec mais aussi en cas d'infractions flagrantes (comme dans les cas de violence) que la Direction proposera au Conseil d'Administration d'intenter une action en justice par le biais d'un rôle de partie civile, d'une action en cessation, ...

## **ACTIONS CONCRETES A COURT TERME**

### **2.1.1.1 Que tout requérant reçoive une information et/ou une réponse fiables et professionnelles dans un délai approprié par rapport à l'objet de la demande.**

1. Mise en place d'un service de première ligne.
2. Méthodologie pour le traitement des demandes (que ce soit par la première ligne ou par les services). Méthodologie adaptée à la nature des problèmes et/ou des secteurs concernés. Adaptation de la méthodologie au cadre légal et procédural depuis le 10 mai 2007.
3. Lignes directrices en matière de preuve en général et des tests de situation en particulier. Etude universitaire afin de nous éclairer sur les possibilités de preuve en matière de droit civil, dans un contexte de droit européen en matière de législation antidiscrimination.
4. Un staff juridique moins orienté CA (préparation des dossiers individuels à présenter au CA) et plus thématique.
5. Poursuivre le travail et la vigilance relatifs au racisme organisé (mise en relation de dossiers, ...). Point de contact *cyberhate*, à intégrer dans le cadre de travail ordinaire du Centre.
6. En ce qui concerne les plaintes pour discrimination sur la base de l'orientation sexuelle : partant du constat que beaucoup moins de femmes que d'hommes s'adressent au Centre, nous étudions ce qui peut être fait pour parvenir à une meilleure égalité des sexes au sein du public qui s'adresse à nous.
7. Une attitude de respect pour la liberté d'expression et donc également pour la liberté d'avancer des thèses choquantes, tout en veillant à ce que cette liberté ne fasse pas l'objet d'abus si l'objectif est clairement d'inciter la population ou une partie de celle-ci à la haine, la violence et la discrimination en particulier à l'égard des holebis.
8. En cas de dossiers de discrimination significatifs sur la base de l'âge, ne plus exclure la possibilité d'intenter une action en justice.

### **2.1.1.2 Assurer un accompagnement et un soutien des victimes de discrimination ou de racisme quel que soit le secteur ou le lieu des faits.**

1. Développement du travail en réseau et en partenariat (première ligne). Evaluation annuelle. Être partie prenante du projet de création de points de contact en Région/Communauté flamande, en Région wallonne et en Communauté française.
2. Développer les réseaux thématiques (emploi, enseignement, logement ...) dans lesquels les acteurs (syndicats, associations, fédérations ...) sont susceptibles d'être en contact avec les victimes.

### **2.1.2 Informations, conseils, encadrement, formation, ...**

***« Toute demande d'informations, d'encadrement, de formation... d'un individu, groupe, entreprise, organisation, institution, ... obtient aussi vite que possible des informations, un encadrement, une formation, ... qui permettront de parvenir à une solution. »***

#### **GENERALITES**

Dans le cadre de ce volet, nous aborderons également les demandes d'information simples auxquelles le Centre veut donner une réponse claire et concrète aussi vite que possible, s'il le peut en renvoyant au site Web ou à d'autres publications.

Lorsque nous recevons des demandes qui sortent du domaine de compétences du Centre, nous les transmettons au plus vite à l'instance concernée.

Outre des demandes d'informations, nous pouvons recevoir également des demandes de conseils, d'encadrement, de coaching, ... Ces demandes viennent souvent d'entreprises, d'organisations, de services publics. Le Centre veut clairement agir en tant que 'partenaire' pour développer avec le requérant une solution adéquate qui tienne compte des intérêts légitimes de tous les intéressés et qui respecte la loi.

Nous recevons également des demandes de formation, d'enseignement et d'éducation. Il peut s'agir de sessions d'information, de séminaires, de journées d'étude, etc concernant par exemple la législation concernant le racisme et la discrimination, la législation concernant les étrangers, etc. Il peut aussi s'agir d'une formation intensive de plusieurs jours concernant la gestion des différences, de la diversité, la prévention des conflits, etc. Ces demandes proviennent souvent de magistrats, policiers ou de médiateurs du secteur privé ou public, d'entreprises, d'écoles ou de maisons de jeunesse.

## **ACTIONS CONCRETES**

### **2.1.2.1 Faire connaître et appliquer les lois antiracisme et antidiscrimination**

1. Elaboration d'une charte de l'utilisateur à destination des intermédiaires de l'emploi (ALE, chèques services, intérim ...) + outil de travail. Organisation d'un séminaire sectoriel.
2. Réalisation et diffusion de documents/brochures thématiques (+ internet) pour un public ciblé :
  - « Action positive » à l'attention des partenaires sociaux (après adoption d'un AR – voir 3.1.2.).
  - « Discrimination au logement » ; à destination des propriétaires et des agences immobilières.
  - Sensibilisation des gestionnaires de maisons de retraite et de soins.
  - A destination des jeunes (vulgarisation de la loi).
  - « Discrimination à l'emploi, comment réagir ? » - tout public
  - Lancement de la nouvelle législation en langage des signes sur dvd et sur site Web
  - Brochure spécifique sur la discrimination sur la base d'un handicap
  - Brochure spécifique sur la discrimination sur la base de l'orientation sexuelle
3. Développer les collaborations avec les associations d'aide au logement. Former à la loi, aux procédures à la méthodologie.
4. Actions en direction du monde judiciaire : mise en place d'un réseau d'expertise, formation, publication de doctrine, de jurisprudence, contacts entretenus avec les magistrats de référence ...
5. D'autres efforts en matière de formation et de sensibilisation de la police et de la justice pour l'enregistrement et le traitement des actes de haine homophobe.

### 2.1.2.2 Faire de la diversité un enjeu de société

1. En interne, mise en place d'un groupe de travail en vue d'aboutir à une clarification sur le concept de diversité, ses enjeux, son intérêt et ses limites.
2. En matière d'emploi :

Accords interprofessionnels. Stimuler la mise en œuvre du volet « diversité » des accords actuels et faire en sorte que cela soit repris dans les accords à venir (2009-2010). Travail avec les partenaires sociaux (protocoles, etc.).

  - Intégrer la diversité dans le bilan social des entreprises – normes ISO
  - Elections sociales. Faire inscrire la diversité dans les programmes des syndicats.
  - Conventions collectives. Révision et extension de la CCT 38. Que les autres conventions (notamment sectorielles) soient non discriminantes et promeuvent la diversité.
  - S'insérer dans le monde de la Gestion des Ressources Humaines afin de promouvoir une communication sur la non discrimination et la diversité.
  - Etude sur la discrimination sur la base de l'orientation sexuelle sur le marché du travail belge.
  - Sensibilisation concernant la problématique de la discrimination sur base de l'âge par le tri régulier des annonces de recherche de personnel.
  - Autres efforts visant à l'adaptation des CCT concernant l'âge auprès des partenaires sociaux et du Ministre de l'Emploi.
  - Développement d'une prise de position détaillée concernant ce qui peut être considéré, ou non, comme de la discrimination sur la base de l'âge. Diffusion de cette prise de position au moyen d'une brochure accessible et d'un outil Internet.
  - Développer le dialogue afin que les critères médicaux soient actualisés auprès des services publics et de la police.
3. A titre subsidiaire par rapport aux institutions publiques *ad hoc*, accompagner des organismes, fédérations, institutions, entreprises dans le développement d'un plan de diversité. (Ex : Verbond der Verzorginginstellingen, P& O, ...).
4. Cibler les jeunes comme acteurs présents et à venir de la société.
5. Etude concernant les adaptations raisonnables possibles dans la fourniture de biens et services et la diffusion d'une brochure à ce propos.
6. Nous développer en tant qu'organisme de facilitation et de sensibilisation quant à la nécessité de mesures d'accessibilité, par-delà les frontières régionales.
7. Poursuivre le dialogue entre les assureurs et les associations de défense d'intérêts concernant les critères de refus de certaines maladies.

### **2.1.3 Recherches et conseils stratégiques**

***« Sur une initiative propre et/ou à la demande d'un gouvernement, le Centre formule suffisamment tôt des conseils stratégiques qui contribuent à parvenir à des solutions pour relever des défis sociaux. »***

#### **GENERALITES**

Le Centre exploite les requêtes et les demandes d'informations, de conseils, ... pour faire effectuer des études et contribuer à formuler sur cette base des conseils et des recommandations. Ceux-ci peuvent s'adresser aux autorités (locales, nationales, internationales, etc.) aux entreprises privées, à des organisations et associations etc. Ils peuvent concerner des pratiques administratives, des législations ou réglementations, des habitudes ou des aspects d'une certaine « culture d'entreprise », des mesures proactives qui peuvent être prises, etc.

Ces recherches et ces conseils stratégiques peuvent être effectués à l'initiative du Centre, dans le cadre des missions de celui-ci. Le Centre peut accepter des missions de tout gouvernement, quel qu'il soit. En effet, ces deux possibilités sont prévues explicitement dans la loi de création du Centre (voir annexe 1).

#### **ACTIONS CONCRETES**

##### **2.1.3.1 Veiller à l'adéquation des outils juridiques et de leur mise en œuvre par rapport aux problématiques et aux obligations internationales :**

1. Tenir un *road book* des questions/problèmes rencontrés dans l'application des lois antiracisme et antidiscrimination → évaluation
2. Veiller à la promotion de l'adoption d'Arrêtés Royaux en matière d'action positive et d'exigence professionnelle déterminante.
3. Promouvoir et stimuler l'adoption d'un Plan national d'action contre le racisme (suivi de la conférence mondiale de Durban – conférence de suivi programmée pour 2008-2009). Mise à l'ordre du jour d'une conférence interministérielle.

### 2.1.3.2 La diversité promue et pratiquée et le « vivre ensemble »

1. Développer les outils de mesure et de connaissance :
  - Monitoring socio-économique basé sur la nationalité, l'origine nationale pour mieux lutter contre les discriminations sur le marché du travail. Mise en œuvre au niveau macro et puis au niveau micro, dans le strict respect de la vie privée et l'anonymat des données.
  - Baromètre de la tolérance. Mise en œuvre dans ses trois dimensions (enquêtes, tests de situation, exploitation des données existantes). Assurer la pérennité et le financement du projet.
2. Mise en place d'un séminaire de travail avec les partenaires publics régionaux chargés de la diversité → évaluation et échange d'expériences.
3. Proposition d'un texte à destination des pouvoirs publics en vue de l'introduction d'une clause sociale dans les marchés publics.
4. Race/ethnicité et enseignement : définir l'expertise et la plus-value du Centre. Intégrer les différentes actions menées (inscription, décrochage, relégation, équivalence de diplôme, commission chargée des droits des élèves ...) dans une vision stratégique qui prend en compte les politiques menées, les projets en cours et les enjeux essentiels (diversité à l'école, programmes scolaires ...).
5. (Ré)investir le champ des politiques locales :
  - Développer et fournir une expertise aux acteurs locaux (sans prendre la place des acteurs locaux) : vivre ensemble, gestion de l'espace public, question du logement (social et privé), *mainstreaming* de l'égalité des chances (suites de l'année 2007), etc.
  - Contacts, échanges et rencontres réguliers avec les centres d'intégration (FR et NL) et les zelforganisaties (NL).
6. Médias, représentation, stéréotypes. Donner suite à l'étude média et recommandations à mettre à jour. Etude du rôle des médias (au sens large – publicité, internet ...) dans la représentation de la diversité. S'insérer dans le monde des médias afin de promouvoir des pratiques de non discrimination et de diversité.
7. Tensions interculturelles. Mener une réflexion sur les questions sensibles : jeunes et délinquance, « islamophobie », foulard ... Perspective : aboutir à une clarification institutionnelle, à une méthodologie du traitement de ces questions, etc.

### **2.1.3.3 Evaluer les politiques d'intégration et prise en compte de la dimension européenne**

1. Sous l'égide du NCP INT et avant les élections régionales et européennes de 2009, organiser un séminaire pour faire le bilan (ou un forum) des politiques régionales d'intégration.
2. Primo-arrivants : finaliser et entretenir New in Town. Suivi des « Common basic principles » (UE) en relation avec les politiques d'accueil et d'intégration régionales.
3. FIPI : poursuivre et finaliser la réflexion sur le cadre, l'organisation et le sens du FIPI avec les pouvoirs publics. Valoriser les potentialités du FIPI pour mieux connaître la réalité du terrain (projets, promoteurs, CRI ...), favoriser les synergies.  
Informatisation.

## 2.2 Migrations

### 2.2.1 Requérants

**Que tout requérant reçoive une information et/ou une réponse fiables et professionnelles dans un délai approprié par rapport à l'objet de sa demande.**

1. Mise en place d'un service de première ligne commun au sein du Centre.
2. Méthodologie pour le traitement des demandes (que ce soit par la première ligne ou les services). Adaptation de la méthodologie aux dernières modifications légales en matière de droit des étrangers. Délimitation aussi claire que possible des demandes que nous traitons en interne et de celles que nous adressons auprès d'autres services spécialisés, après concertation avec eux.
3. Développer des contacts en réseau avec les divers services de première ligne existants (publics et associatifs), de façon à rapprocher le type de réponses fournies à des demandes identiques.
4. Un staff juridique moins orienté CA (préparation des dossiers individuels à présenter au CA) et plus thématique.

### 2.2.2 Information, formation

**Imposer le Centre comme institution de référence dans la connaissance et la compréhension des flux migratoires.**

1. Valoriser l'étude démographique et ses déclinaisons telles que prévues dans le contrat entre le Centre et le Groupe d'études et de démographie appliquée (Gédap-UCL).
2. Mettre en œuvre un plan de publication en intégrant les études commanditées via Belspo (Politique scientifique). Assurer la vulgarisation et la mise en débat de ces publications. Ce plan de publication veillera à approfondir la connaissance des situations vécues par les étrangers dans les domaines les plus sensibles.
3. Journées thématiques : 18 octobre (« antitrafficking day ») et 18 décembre (« journée du migrant »). Profiter de ces journées instaurées par l'ONU pour organiser des initiatives en direction du grand public, afin de le sensibiliser aux questions migratoires et de promouvoir une image positive des migrants.
4. Stimuler le débat public autour des questions relatives à la politique migratoire, en partenariat avec la Fondation Roi Baudouin.

### **2.2.3 Avis et recommandations**

#### **2.2.3.1 Renforcer la présence du Centre dans des lieux stratégiques de décision et de consultance**

1. Accentuer la spécificité du Centre en tant que service public avec des missions légales dans le champ des droits fondamentaux des étrangers, de façon à ce qu'il puisse se distinguer clairement des ONG, tout en améliorant leur complémentarité réciproque.
2. Opérationnaliser et valoriser la présence du Centre dans les lieux et institutions suivants :
  - la Commission de suivi du retour volontaire (instituée au sein de Fedasil, où le Centre siège, avec l'Office des étrangers, à côtés des opérateurs du retour volontaire) ;
  - la Commission nationale des droits de l'enfant ;
  - le réseau d'experts « asile et migrations » du groupe européen des Institutions nationales des droits de l'Homme.
3. Stimuler la mise en place de nouvelles structures de vigilance et, le cas échéant, y participer :
  - une Commission d'évaluation et de suivi des éloignements (cf rapport de la commission Vermeersch II, recommandation 34) ;
  - un nouveau système de récolte des plaintes dans les centres fermés.
4. Poursuivre et, le cas échéant, initier l'organisation de plateformes de rencontre et d'échange dans des domaines touchant aux droits fondamentaux des étrangers, en mettant en relation les acteurs publics et le secteur associatif. Notamment sur les thématiques suivantes :
  - nationalité (en cours)
  - couverture santé des mineurs étrangers scolarisés en séjour illégal (en cours)
  - simplification administrative (en cours)
  - mariages (à initier)
  - visas (à initier)
  - statut étudiant (à initier)

#### **2.2.3.2 Veiller à ce que l'ouverture annoncée à une nouvelle immigration économique ne soit pas au détriment d'un respect moindre des droits fondamentaux des étrangers**

1. Vigilance accrue quant à l'évolution législative et à sa mise en œuvre et le respect de la jurisprudence.
2. Vigilance accrue quant aux pratiques des administrations – en premier lieu les communes, vis-à-vis desquelles le Centre doit affirmer sa présence.

3. Trois domaines principaux d'attention :
  - Le droit de vivre en famille, et notamment le droit au mariage.
  - Les droits fondamentaux des sans-papiers qui, même s'ils n'ont pas de droit au séjour, sont titulaires de nombreux droits fondamentaux en tant qu'êtres humains, droits qui ne sont pas suffisamment respectés, notamment dans les sphères de la santé et du travail.
  - Evaluation de certaines mesures modifiées par le gouvernement précédent : abus mariage, regroupement familial,...

#### **2.2.3.3 Renforcer notre fonction critique par rapport aux centres fermés, l'INAD et la zone de transit**

1. Systématiser la production de rapports « centre par centre », et le soumettre régulièrement à l'Office des étrangers en vue d'améliorer les conditions de détention.
2. Veiller à la situation des groupes les plus vulnérables : mineurs, personnes malades ou ayant des problèmes de santé mentale, femmes enceintes, personnes qui ne devraient en aucun cas se trouver en centre fermé.
3. Plaider pour une évaluation coûts/bénéfices de la politique d'enfermement et d'éloignement. Cette évaluation est un préalable à toute modification du dispositif actuel (telle que, par exemple, une augmentation de la capacité d'accueil des centres). Elle devrait déboucher, au minimum, sur l'élaboration d'un nouvel arrêté royal et sur une réforme radicale du mécanisme des plaintes actuellement en vigueur.

#### **2.2.3.4 Renforcer et mieux identifier le rôle du Centre en matière de lutte contre la traite et le trafic des êtres humains**

1. Officialiser le rôle du Centre en tant que rapporteur national « traite des êtres humains » aux niveaux national, européen et international.
2. Mettre en place une banque de données efficace et utilisable selon des procédures standardisées par les Centres d'accueil et le Centre. Cette banque de données pourrait servir d'exemple dans le cadre d'un projet européen de monitoring.
3. Mettre en place, notamment via la cellule interdépartementale de coordination, la standardisation de la prise en charge qualitative et uniformisée des victimes. Le Centre devrait être le garant que ce service public est fourni dans des conditions similaires à toutes les victimes.
4. Assurer un suivi vigilant des législations actuelles et de leur mise en œuvre.
5. Réinsérer le Centre dans les initiatives européennes et, si nécessaire, prendre une initiative à ce niveau, notamment par une présence accrue dans différents forums de discussion.
6. Veiller à toujours relier la lutte contre la traite des êtres humains aux questions générales touchant aux migrations et au droit des étrangers (notamment dans les thématiques « mariages », « exploitation économique » et « mineurs »).

## 2.3 Communication

***« Nous communiquons de telle sorte que nous supportons de manière planifiée les objectifs du Centre et que nous contribuons à les réaliser. Dans ce cadre, nous ne nous contentons pas de réagir mais nous contribuons aussi activement à déterminer l'ordre du jour »***

Cette communication se rapporte tant à la communication par le biais du site Web et de la presse (conférences de presse, communiqués de presse, etc.) qu'à nos propres publications d'études, de rapport annuels, etc.

Concrètement :

1. Développement d'un nouveau style de communication : fort et objectif :
  - formuler le message de base
  - le traduire en termes d'approche et de style
  - le traduire en termes de stratégie de presse
2. Développement d'un plan de communication à long terme : stratégie, groupes cibles, délais, images, etc.
3. Développement d'une nouvelle image : nom, mode de présentation, etc.
4. Plus d'initiatives de communication proactives qui soulignent l'expertise et l'objectivité :
  - études
  - recommandations stratégiques
  - méthode d'approche des demandes de conseils, de consultation, de formation, etc.
5. Accentuer la collaboration avec des partenaires et rapprocher ainsi les services du Centre par rapport à la population :
  - reprendre les partenaires dans la communication du Centre
  - une attitude proactive à l'égard des partenaires par le biais de protocoles, accords de collaboration, etc.
  - souligner la présence locale

## **3. Processus de support**

### **3.1 Rôle central du Conseil d'administration**

La direction accorde une attention particulière à placer suffisamment tôt à l'ordre du jour du Conseil d'Administration des discussions concernant le contenu, bien préparées, afin que celui-ci puisse pleinement jouer son rôle d'organe politique du Centre.

### **3.2 Accueil et logistique**

- La préservation et l'amélioration de la sécurité des locaux et du bâtiment; le contrôle de l'accès et la protection contre le vol.
- Sécurité et prévention au travail, notamment la sécurité incendie en maintenant le rythme des exercices d'évacuation, une tenue de travail adaptée pour le personnel technique et d'entretien, aménagement du mobilier de bureau, éclairage, aménagement du poste de travail.
- Adaptations et amélioration de l'accessibilité des bâtiments, compte tenu de l'étude effectuée.
- Offrir une approche plus chaleureuse et plus professionnelle de l'accueil physique et téléphonique des visiteurs du Centre, sous réserve d'une formation adaptée des employés; veiller à une bonne harmonisation avec les services internes et avec les autres utilisateurs du bâtiment (SPF Budget et Contrôle, Inspection des Finances).
- Attention pour des mesures adaptées afin de favoriser une politique durable et exécution de ces mesures.

### **3.3 Organisation et personnel**

#### **3.3.1 Structure, concertation transversale**

- La structure interne sera harmonisée de manière optimale avec la réalisation des objectifs. A cet effet, nous développerons entre autres un service « première ligne », nous fusionnerons les services de documentation et de communication, etc.
- Au moins une réunion d'équipe mensuelle sera organisée dans chaque département et dans chaque service. En outre, des groupes de travail thématiques ont été créés autour du travail, de l'enseignement, du logement, des jeunes, etc.
- Les organes de concertation transversale ont une composition, une fréquence de réunion et un ordre du jour destinés à veiller à une harmonisation optimale du fonctionnement des différents départements et services. Concrètement, il s'agit du personnel de la direction, du personnel chargé du contenu, du personnel stratégique, de l'assemblée générale, du personnel chargé de la communication, du personnel juridique, etc.
- En ce qui concerne la formation interne et les échanges, des « demi-journées d'information » sont organisées, par département ou pour tous les départements.

### **3.3.2 Diriger, soutenir et évaluer les prestations des employés**

- La « direction » des prestations des employés passe par des « cartes de missions » d'une part et par les valeurs générales et le code déontologique d'autre part. L'actualisation annuelle des fiches de missions reste prioritaire et signifie que nous examinons pour chaque employé si la fiche de missions est (toujours) d'actualité, suivi de la poursuite de l'amélioration de la qualité de cet instrument.
- Le « soutien » des prestations des employés se fait par *coaching* (*coaching* individuel de la part du supérieur direct, au sein de l'équipe, coaching autour de projets spéciaux de tiers, etc), par intervision et supervision et par une politique bien développée et performante en matière de formation, d'éducation et d'enseignement. Le Centre organise des formations spécifiques autour du *coaching* pour les dirigeants et attachera une attention particulière à la politique en matière de formation, en collaboration avec des tiers.
- L'évaluation des prestations des employés : en concertation avec le Comité de Concertation de Base, un système d'évaluation simple, clair et objectif est mis en place. Dans ce cadre, chaque employé a au moins un entretien formel par an avec son supérieur direct et l'avis du supérieur direct ainsi que de l'employé concerné à propos des prestations de l'année écoulée sont passés en revue.

### **3.3.3 Conditions salariales et de travail**

- Après une première discussion en novembre 2007 avec le Comité de Concertation de Base concernant une nouvelle politique salariale, la direction veut s'engager à parvenir à la mise en place complète d'une nouvelle politique salariale au cours de ce plan stratégique, y compris un bon règlement des avantages extralégaux (plan de pension, etc.).
- Ces dernières années, des accords concrets ont été passés au sein du Comité de Concertation de Base concernant les règlements des vacances, des heures supplémentaires, etc. Ces accords seront évalués au moins une fois par an et ils seront corrigés si nécessaire.

### **3.3.4 Développer et maintenir l'expertise**

L'expertise est la véritable matière première du Centre et c'est pourquoi nous voulons encore investir dans le développement et le maintien de celle-ci dans le cadre de ce plan stratégique.

- Un « Intranet » a été développé avec toutes les informations pertinentes, les modifications, etc.
- Une attention particulière est accordée au développement et à l'amélioration de bases de données et d'une gestion électronique des dossiers, ce qui rendra les informations faciles à systématiser et à exporter.
- Le développement de l'expertise se fait de plus en plus au niveau international, notamment par le biais d'Equinet.

### **3.4 Informatique**

- Veiller à une plate-forme informatique stable, performante et tournée vers l'avenir.
- Garantir la permanence et l'efficacité du helpdesk ICT.
- Garantir la fiabilité des fichiers de données (y compris Back-up),
- Poursuivre la mise au point de la protection de l'accès aux données afin de garantir la confidentialité.
- Support dans le développement ou l'adaptation d'applications pour l'enregistrement et le traitement de dossiers (avis, plaintes, contacts 1<sup>ère</sup> ligne). Numérisation de dossiers. Production de rapports avec des informations pertinentes.
- Création d'un groupe de pilotage pour diriger les développements informatiques.
- Mise au point d'un fichier d'adresses centralisé pour le Centre.
- Renouvellement de la banque de données sur la traite des êtres humaines et de la banque de données de correspondance.

### **3.5 Gestion financière**

- Préserver une structure claire et la transparence des flux financiers qui donnent une image aussi fidèle que possible des obligations et des résultats.
- Poursuivre le développement et l'implémentation d'un système de comptabilité avec une structure claire de types de coûts (frais d'investissement, frais de fonctionnement, frais de personnel, frais et revenus liés aux projets, ...) et des lieux de frais analytiques (services et projets).
- Tenir à jour un rapport financier sur la base d'un budget annuel et d'un planning financier pluriannuel approuvés par le Conseil d'Administration. Chaque trimestre, un contrôle du budget est effectué et dans ce cadre, le résultat réalisé est harmonisé avec le budget et un pronostic est effectué jusqu'à la fin de l'année.

## **4. Evaluation et contrôle : indices de performance**

*Pour examiner si le Centre exécute effectivement la stratégie jalonnée dans les chapitres 1, 2 et 3, il est nécessaire d'examiner régulièrement quelles sont les réalisations et si celles-ci correspondent à ce que nous avons postulé, à quels endroits des corrections doivent éventuellement être apportées et quelles corrections. C'est ce que nous entendons par 'audit'.*

*Ce suivi des réalisations doit se faire à trois niveaux, à savoir au niveau des objectifs, au niveau des processus opérationnels et enfin, au niveau des processus de support.*

*Ce suivi doit surtout viser à suivre les affaires les plus importantes et les plus essentielles. Un système qui voudrait tout mesurer à tout moment coûterait non seulement trop de temps et d'argent mais menacerait également de s'enfoncer dans des informations de détail qui feraient perdre de vue l'essentiel.*

Les processus de support sont les plus simples à contrôler. En effet : la précision d'une comptabilité, la disponibilité d'un site Web, etc sont relativement faciles à mesurer et à évaluer. Le suivi des processus opérationnels est un peu plus difficile mais là encore, il est tout à fait possible de mettre en place de bons indices. Il est encore plus difficile d'examiner si les objectifs ont été réalisés. Mais naturellement, c'est aussi le niveau le plus important : ce n'est pas parce que les processus de support et opérationnels vont bien que le Centre a rempli sa mission légale et donc, a atteint ses objectifs.

Nous discuterons ci-dessous des lignes directrices du suivi, de l'audit donc, pour chacun de ces trois niveaux.

### **4.1 Audit objectifs**

Au cours du deuxième semestre 2009, en concertation avec le Conseil d'administration et les collaborateurs, nous voulons confier à une organisation externe (université, autres) la tâche d'effectuer une évaluation approfondie du fonctionnement du Centre. Cet audit externe doit mesurer à quel point le Centre est parvenu à réaliser les objectifs de ce plan stratégique et faire une série de recommandations pour le prochain plan stratégique triennal (2011 - 2013).

Concrètement, cette organisation externe évaluera si les objectifs formulés dans le chapitre 1 ont bien été atteints.

## 4.2 Audit processus opérationnels

L'audit des processus opérationnels n'est pas effectué par une organisation externe mais se fait en interne. Cependant, nous envisageons fortement de faire appel à une expertise externe pour la mise au point d'une bonne méthodologie d'évaluation interne des processus opérationnels.

Cet audit consiste à examiner si les exigences de qualité que nous avons posées ont bien été respectées. Voici quelques exemples :

- \* chaque requérant a-t-il reçu une réponse dans un délai 'raisonnable' ?
- \* des erreurs qui auraient pu être évitées ont-elles été commises dans l'évaluation de dossiers ?
- \* quel a été le résultat moyen pour les formations proposées par le Centre ; quelles ont été les principales suggestions d'amélioration et comment ces suggestions ont-elles été traitées ?
- \* étions-nous en mesure de formuler un conseil stratégique dans les temps lorsque cela nous a été demandé ?
- \* quel a été l'effet de communications externes comme des communiqués de presse, ... ; comment les utilisateurs ont-ils évalué nos publications (rapports annuels, brochures, ...) ; ...

## 4.3 Audit processus de support

L'audit des processus de support vise à déterminer si le département Gestion Interne et le service du Personnel, notamment, sont bien organisés et sont en mesure de supporter de manière optimale les processus opérationnels.

- Au moins deux fois par an, des exercices sont organisés pour vérifier que les mesures de protection sont au point.
- Nouvel audit concernant l'accessibilité du bâtiment d'ici fin 2009. Constater les résultats des adaptations apportées et veiller à l'exécution de nouvelles mesures.
- En 2008, une analyse poussée des risques et des assurances, avec une actualisation en 2009/2010.
- Par le biais de budgets, rapports trimestriels et annuels, les frais sont surveillés, les revenus assurés et les informations fournies aux responsables politiques (Conseil d'Administration, direction, départements et services, responsables de projet).
- Un passage en revue annuel des procédures de gestion financière et administrative, également en collaboration avec le Réviseur d'entreprise.  
Les procédures sont encore développées et améliorées : sont-elles actualisées, sont-elles appliquées et de nouvelles procédures sont-elles nécessaires ?

- Projets : Inventaire de projets subventionnés, d'actions et de campagnes spéciales, de suivi du rapport financier, des délais et de l'harmonisation avec leur inscription dans la comptabilité.
- Audit des services informatiques : mesurer systématiquement et noter les incidents concernant l'abandon de plates-formes ICT, d'appareils et de serveurs.
- Inventaire permanent des éléments suivants :
  - Fichiers de données
  - Degré de confidentialité exigé
  - Mesures prises pour garantir la confidentialité.
- Une évaluation systématique de la politique en matière de personnel avec, en 2008, une mesure de la satisfaction des employés et du climat de l'organisation. Le Comité de Concertation de Base continue de suivre et de corriger l'exécution de la politique prévue en matière de personnel.

# **ANNEXE**