



# En connexion avec un monde qui change

Plan stratégique 2023-2027

## Table des matières

1. Contexte.....	2
Introduction .....	2
Analyse d’environnement.....	3
Un paysage des droits humains fragmenté .....	3
Les droits humains sous pression .....	4
Baisse de la confiance et polarisation.....	5
2. Qui sommes-nous ? .....	6
Notre mission.....	6
Nos valeurs.....	6
3. Nos ambitions pour 2027 et nos 5 axes stratégiques.....	7
AXE 1 - Unia aura agi pour plus d’inclusion et plus de démocratie dans une société polarisée ....	9
AXE 2 - Unia aura agi pour plus d’inclusion et plus de démocratie dans une société digitalisée.	11
AXE 3 - Unia aura misé sur la participation des personnes les plus vulnérabilisées et sur le respect de leurs droits afin de lutter contre les discriminations systémiques .....	12
AXE 4 - Unia sera et restera un Organisme pour l’égalité de référence et de qualité en Belgique et au niveau international.....	14
AXE 5 - Unia pratique ce qu’il prône.....	15

# 1. Contexte

## Introduction

Les années qui ont précédé ce plan stratégique nous ont enseigné que rien n'est aussi immuable que le changement. Plusieurs crises nous ont confrontés aux inégalités croissantes dans notre société et au fait que l'imprévisible nous guette toujours.

Des certitudes ont été remises en question et l'avenir a semblé plus difficile que jamais à deviner.

Simultanément, Unia a amorcé une période de restructuration interne, avec le déploiement d'un organigramme et de tâches revues, mais aussi un mouvement de champs d'action, de budgets et de personnel à la suite notamment de décisions externes. En outre, au cours de la période couverte par le dernier plan stratégique, Unia a reçu plus de signalements que jamais auparavant.

Dans ce contexte très évolutif, comment pouvons-nous faire des estimations réalistes pour optimiser notre impact et notre efficacité dans les années à venir ?

Ensemble, avec les collaborateurs de différents services, nous avons analysé le contexte social dans lequel nous nous trouvons et les attentes pour l'avenir à moyen terme. Des parties prenantes ont été interrogées et l'enquête de notoriété nous a permis de mieux comprendre les besoins de notre public cible.

Grâce à des groupes de discussion et à une enquête de satisfaction, nous avons mis en évidence les forces et les faiblesses internes. Sur la base d'un processus participatif, une nouvelle mission et une nouvelle vision ont été formulées, qui devaient ensuite conduire à la définition des principaux points d'intérêt du plan stratégique.

Nous avons finalement opté pour un plan stratégique pour les cinq prochaines années, avec cinq lignes de force majeures, cinq "axes stratégiques". D'une part, nous positionnons notre organisation dans un contexte de polarisation et de digitalisation qui évolue rapidement. D'autre part, nous nous concentrons explicitement sur les personnes en situation de vulnérabilité. Nous confirmons Unia comme la référence pour tous les niveaux de pouvoir participants et pour notre réseau de partenaires. Enfin, nous nous observons travailler et voulons appliquer en interne ce que nous communiquons au monde extérieur.

Ces axes nous permettent de nous positionner de manière cohérente dans le débat social, offrent une direction commune aux choix auxquels nous sommes confrontés dans notre travail quotidien et comprennent également une série de projets transversaux concrets.

## Analyse d'environnement

*There's nothing so stable as change*

*Bob Dylan*

Une organisation agile sait comment réagir habilement à un environnement et à des circonstances qui changent constamment. C'est ce qu'Unia s'efforce de faire avec son plan stratégique 2023-2027.

Avec de nombreuses autres institutions, Unia veille au respect des droits humains et de l'État de droit, en tant que boussole d'un projet européen ambitieux qui a commencé par une coopération économique et qui était censé sortir définitivement les sociétés brisées des marécages profonds de la guerre et du nationalisme.

Dans le cadre de l'accord de coopération du 12 juin 2013 entre le gouvernement fédéral et les entités fédérées de notre pays, Unia a été habilité en tant qu'organisme interfédéral pour l'égalité à promouvoir l'égalité et à lutter contre la discrimination à tous les niveaux politiques de notre pays.

Auparavant, le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme avait déjà été mandaté par le gouvernement fédéral et les communautés et régions pour promouvoir, protéger et suivre la mise en œuvre de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées comme mécanisme indépendant. Auparavant, le Centre, aujourd'hui Unia, avait également été désigné comme organe compétent pour recevoir des pétitions au titre de l'article 14 § 2 de la Convention des Nations-Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale.

À peine une décennie plus tard, de nombreux changements s'annoncent.

### Un paysage des droits humains fragmenté

Le paysage belge des droits humains est en constante évolution. De nouveaux défis appellent de nouvelles approches et de nouvelles institutions font leur apparition. Par exemple, l'Institut Fédéral des Droits Humains (IFDH) a été créé en 2019. De nombreuses autres institutions ont un mandat spécifique autour d'un ou plusieurs droits humains. En outre, jusqu'à ce jour, la Belgique n'a toujours pas ratifié le Protocole facultatif à la Convention des Nations Unies contre la torture (OPCAT), manquant ainsi d'un mécanisme national de prévention capable de surveiller les lieux de privation de liberté et de prévenir les cas de torture et de mauvais traitements.

Même avant que la Région flamande ne décide de se retirer de l'accord interfédéral d'Unia, les victimes de racisme et de discrimination ne savaient pas toujours clairement à quel organisme elles pouvaient s'adresser. Unia a une compétence interfédérale pour toutes les caractéristiques protégées dans la législation antidiscrimination, à l'exception du genre (et des critères connexes) et de la langue.

Dans son accord de gouvernement du 30 septembre 2019, le gouvernement flamand a décidé que la coopération avec Unia prendrait fin et serait remplacée par une institution flamande spécifiquement dédiée. Depuis le 15 mars 2023, Unia n'est plus compétent pour traiter les signalements de discrimination et ester en justice dans des dossiers dépendant des compétences flamandes. Le suivi de la mise en œuvre en Flandre de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées sera également repris par l'Institut flamand des droits humains (VMRI).

Après la création du VMRI le 15 mars 2023, l'objectif est de permettre aux citoyens de continuer à utiliser les différentes institutions de manière facile en encourageant la coopération mutuelle. Désormais, il semble que les citoyens devront déterminer eux-mêmes à quelle sphère de compétence appartient leur plainte ou leur signalement. En mettant fin au guichet unique appelé Unia en Flandre,

la question d'une coopération et d'une coordination constructives entre les différentes institutions se pose : non seulement avec les organisations qui sont compétentes pour traiter les signalements ou les plaintes individuelles, comme l'Institut pour l'égalité entre les femmes et les hommes , VMRI et Myria et d'autres les institutions de défense des droits humains, afin de garantir au citoyen une protection à 360 degrés.

### Les droits humains sous pression

Les signalements reçus par Unia pendant l'épidémie du Covid nous ont permis de constater que tant la maladie elle-même que et la manière dont les gouvernements ont tenté de limiter sa propagation ont causé beaucoup de souffrances physiques et mentales dans la population. Les libertés individuelles (telles que la liberté de mouvement, la liberté d'association et de réunion,...) et les droits collectifs (tels que le droit à l'éducation, au logement, à la santé,...) ont été restreints au nom du bien commun, exacerbant les inégalités et les discriminations déjà existantes.

Il est évident que la stratégie en matière de crise énergétique ainsi qu'au niveau des questions climatiques (qui entraînent également une augmentation des flux migratoires) ne peuvent avoir pour effet d'accroître encore la stratification sociale. Pour les individus et les groupes vulnérables, un impact particulier peut être induit dans divers domaines tels que l'éducation, le logement, la participation citoyenne, les conditions de travail, et la participation aux loisirs. Dans une nouvelle situation de crise, potentiellement suivie d'une série de mesures de restriction de la liberté, le bien-être physique, mental et socio-économique des plus vulnérables ne ferait que subir une pression supplémentaire.

La numérisation et la technologie présentent également de nombreux défis. D'une part, l'innovation numérique est source de gains d'efficacité, de progrès social et de nouvelles formes de participation, comme dans l'utilisation d'outils de réunion virtuelle et d'applications pour aider les personnes en situation de handicap, ou dans les applications médicales de l'intelligence artificielle. D'autre part, cette innovation conduit également à une fracture numérique, et l'utilisation de l'intelligence artificielle et des données à grande échelle constitue un défi de taille pour l'État de droit, la démocratie et les droits humains. Dans le domaine de la lutte contre les discriminations, les nouvelles technologies telles que l'exploration et la comparaison de données peuvent être utilisées pour détecter les discriminations structurelles. Cependant, l'utilisation actuelle de ces technologies est inquiétante car elles reproduisent et perpétuent les inégalités existantes dans la société. La création d'un cadre réglementaire spécifique à l'utilisation de l'intelligence artificielle est une condition préalable essentielle. La numérisation soulève donc des questions non seulement en ce qui concerne l'accessibilité et l'autonomie des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des personnes ayant des possibilités financières limitées, mais aussi plus largement en ce qui concerne l'impact sur les droits humains des personnes appartenant à des groupes minoritaires et/ou des personnes ou des groupes potentiellement discriminés de manière intersectionnelle.

La question qui se pose est de savoir comment Unia peut atteindre les personnes et les groupes les plus vulnérables afin de garantir leur participation dans divers domaines de la société. En effet, une enquête de notoriété menée par Unia a démontré que sa visibilité et son accessibilité pouvaient être améliorées. En outre, la fragilité financière croissante de ses partenaires de la société civile menace aussi leur rôle d'intermédiaire auprès des groupes cibles les plus précaires. Il est difficile de prévoir dans quelle mesure le vide sera comblé par de nouveaux mouvements (civiques) et comment une éventuelle coopération pourra prendre forme.

Afin d'éviter des interprétations édulcorées des droits humains et de garantir le même niveau de protection sur l'ensemble du territoire belge, la coopération et la coordination entre les différentes institutions des droits humains sont indispensables. Les modifications législatives à venir et la proposition de Directive au sujet des standards européens pour les organismes de promotion de l'égalité sont des opportunités qui s'y prêtent.

### Baisse de la confiance et polarisation

La confiance des citoyens dans les autorités, les partis politiques, les corps intermédiaires et la société civile diminue depuis des années. On observe de plus en plus de tendances à rejoindre des groupes qui, parfois de manière peu nuancée, poursuivent des objectifs bien définis et n'hésitent pas à cibler d'autres groupes considérés comme des obstacles ou des causes de problèmes. Par la désinformation, on sème délibérément le doute, ce qui entraîne une polarisation sociale accrue et la stigmatisation de certains groupes.

Unia reçoit chaque année de nombreux signalements en réaction à des déclarations stigmatisantes faites par des dirigeants politiques et d'autres personnalités influentes. Dans ces signalements, nous constatons une forte tendance à désigner des responsables ou des boucs émissaires, ce qui renforce la polarisation de la société : entre Flamands et Wallons, vaccinés et non vaccinés, Ukrainiens et autres demandeurs d'asile, etc. Au lendemain des attentats en France et en Belgique, les personnes issues de l'immigration et les musulmans sont également confrontés à une méfiance accrue et à des réactions de haine. C'est le cas aussi antisémitisme latent qui n'attend qu'une crise pour recycler les stéréotypes les accusant d'en être les responsables

Ce contexte oblige également les institutions de défense des droits humains à évaluer leur stratégie de communication afin nourrie les débats et les politiques publiques mises en œuvre par les décideurs et discutées par les citoyens lorsqu'il s'agit de trancher des nœuds sociaux, et ce dans une perspective de respect des droits humains au sens large.

En 2024, il y aura des élections européennes, fédérales et régionales en mai ou en juin et des élections provinciales et communales en octobre. Un sondage de décembre 2022 constate que les partis aux extrêmes de l'échiquier politique gagnent des voix et que les résultats confirment des sensibilités différentes entre les flamands et les francophones. Les gains de popularité de discours de plus en plus radicaux peuvent provoquer un changement au sein des autres partis politiques, entraînant une normalisation du discours polarisant et une éventuelle remise en question de (certains) droits humains. Cette complexité politique et institutionnelle implique une nécessaire concertation et collaboration entre les partis et les différents niveaux de pouvoir pour adresser les questions d'inégalité, d'exclusion et de discrimination. A défaut, la vulnérabilisation de toute une série de personnes et de groupes risque d'être renforcée en cas de blocage durable ou en l'absence d'un socle minimal commun qui devrait être fondé sur les droits humains.

***When I dare to be powerful  
to use my strength in the service of my vision  
then it becomes less and less important whether I am afraid  
Audre Lorde***

## 2. Qui sommes-nous ?

### Notre mission

Unia est un service public indépendant qui agit avec et pour les personnes discriminées en situation de vulnérabilité et les organisations qui les accompagnent. Il analyse les inégalités en Belgique pour donner des recommandations aux responsables politiques aux niveaux local et interfédéral. Il conseille les organisations et entreprises qui veulent contribuer à une société inclusive et prévenir et lutter contre les discriminations.

Unia est expert en politique d'égalité, de diversité, d'inclusion et de non-discrimination. Il est un organisme de promotion de l'égalité de référence en Belgique et à l'international. Il veille au respect des droits humains, surtout en matière de handicap et de racisme. Il travaille de façon collaborative et respectueuse dans une optique de développement collectif.

### Nos valeurs

Unia exerce ses missions dans un esprit de dialogue et de collaboration avec les associations, instituts, organes et services qui, en tout ou en partie, accomplissent les mêmes missions ou sont directement concernés par l'accomplissement de ces missions.

Unia exerce ses missions de manière indépendante et responsable, conformément aux Principes de Paris. Cette indépendance doit s'entendre comme une indépendance à 360°, c'est-à-dire à l'égard de tous les acteurs quels qu'ils soient, autorités, société civile, médias, etc. La référence aux Principes de Paris inscrit Unia dans le cadre des Institutions nationales des droits de l'Homme, limité, bien entendu, aux missions qui sont les siennes.

Unia entend combiner l'esprit de dialogue et de collaboration avec l'indépendance dans un équilibre fructueux, constructif et dans le respect de la raison d'être de chacun. Compte tenu de son interfédéralisation, Unia veillera particulièrement à relever le défi de la présence locale d'une part, et du niveau régional/communautaire d'autre part. Il s'agira d'un point d'attention transversal dans la mise en œuvre de l'ensemble des objectifs stratégiques.

Unia travaille de manière interdisciplinaire afin que contribuent aux objectifs définis différentes disciplines et différents talents présents chez chacun de ses collaborateurs. Afin de maximaliser cette interdisciplinarité, il est important que chaque collaborateur puisse se spécialiser afin qu'il puisse concourir à la réalisation d'objectifs partagés.

Unia se veut à la fois proactif (mise en œuvre du plan stratégique et des plans d'action annuels) et réactif (ouvert aux attentes/demandes externes, aux opportunités). Il fait des choix et y consacre l'essentiel de ses moyens, ce qui implique que certaines propositions ou demandes de collaboration ne pourront être assumées.

Les valeurs d'Unia se traduisent, pour les collaborateurs-trices dans le code de déontologie : respect, collaboration, responsabilité, intégrité.

### 3. Nos ambitions pour 2027 et nos 5 axes stratégiques

Au terme des cinq prochaines années Unia aura mis en œuvre sa mission au travers de 3 grands chantiers :

- Unia aura agi pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société polarisée et digitalisée;
- Unia aura misé sur la participation des personnes les plus vulnérabilisées et sur le respect de leurs droits afin de lutter contre les discriminations systémiques;
- Unia sera et restera un Organisme pour l'égalité de référence et de qualité en Belgique et au niveau international

En résumé :

Axes stratégiques pour 2027	Nos objectifs
Unia aura agi pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société polarisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifier les processus de polarisation et ses acteurs en matière de discrimination</li> <li>✓ Bâtir et consolider des ponts</li> <li>✓ Etablir des processus participatifs favorisant la cohésion et l'inclusion</li> </ul>
Unia aura agi pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société digitalisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agir contre la fracture numérique des personnes vulnérabilisées</li> <li>✓ Agir contre les effets discriminatoires de l'intelligence artificielle</li> <li>✓ Faire de l'AI un instrument de lutte pour plus d'égalité</li> </ul>
Unia aura misé sur la participation des personnes les plus vulnérabilisées et sur le respect de leurs droits afin de lutter contre les discriminations systémiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifier les mécanismes conduisant à une vulnérabilité accrue ;</li> <li>✓ Promouvoir une législation garantissant l'accès aux droits des publics vulnérabilisés ;</li> <li>✓ Augmenter la notoriété, la participation et l'accessibilité de Unia auprès des personnes vulnérabilisées et des organisations représentatives de ces publics</li> </ul>
Unia sera et restera un Organisme pour l'égalité de référence et de qualité en Belgique et au niveau international	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confirmer auprès différents niveaux de pouvoirs actuellement engagés par l'accord de coopération le statut, la place et la notoriété de Unia, dans son indépendance, dans son action, dans ses moyens et ses capacités d'action et comme organisme pour l'égalité, comme mécanisme CRPD, comme acteur fondamental de la CERD en Belgique;</li> <li>✓ Renforcer la notoriété et les partenariats locaux, associatifs, institutionnels de Unia en Belgique et à l'étranger et mobiliser des acteurs clés, travailler en partenariat et en réseau dans le respect des mandats et des moyens respectifs ;</li> <li>✓ Renforcer les principes fondamentaux, les compétences et les moyens fondant Unia ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Maintenir, encourager et développer les connaissances, l'expertise et le savoir-faire des collaboratrices et des collaborateurs</b></li> </ul>
<b>Unia pratique ce qu'il prône</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Garantir la diversité et l'inclusion à toute les phases de la relation de travail (recrutement, règlement et organisation du travail, évolution de carrière, formations, conditions de travail, aménagements raisonnables, management ...)</b></li> <li>✓ <b>Garantir l'accessibilité physique et numérique des services d'Unia selon les principes de design universel.</b></li> </ul>



## AXE 1 - Unia aura agi pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société polarisée

### Contexte

Pour beaucoup, les démocraties ont offert le visage d'une vie politique apaisée. Pourtant, David Van Reybrouck (et d'autres avec lui) définissent la démocratie comme l'institutionnalisation de conflits : « *C'est le conflit, et non le consensus, qui se trouve au cœur de la démocratie. (...) La démocratie n'est jamais la forme étatique la plus élégante. Si l'élégance est le critère, on pourrait très bien choisir la dictature.* »<sup>1</sup> Alors comment distinguer le conflit fertile à une démocratie active et celui qui au contraire tarit nos démocraties ?

Le concept de polarisation est souvent utilisé pour alerter contre la radicalisation idéologique, la propagation de *fake news* ou les irréconciliables points de vue politiques médiatisés par les réseaux sociaux hyperactifs. La polarisation est à la fois un processus et un état. Elle est inhérente à une société du débat, et elle fait aussi référence à l'intensification de l'écartement entre différentes opinions, positions et/ou individus et groupes. Mais le concept de polarisation recouvre aussi son résultat, à savoir une fragmentation de la société fondée sur ses différences, sur une interprétation simplificatrice de la réalité fondée sur le paradigme du « eux-nous » allant parfois jusqu'à la déshumanisation de l'autre.<sup>2</sup>

La succession rapide de crises fondamentales rebattant les cartes de l'Etat de droit, la persistance d'inégalités structurelles et la défiance à l'égard des institutions qui l'accompagnent, l'accélération médiatique de points de vues ou de personnages enflammant les débats et l'émergence de démocraties illibérales affaiblissent le sentiment d'affiliation, la confiance dans les corps intermédiaires, dans les politiques, les décideurs et les administrations, dans la justice ou la police, voire dans les systèmes de santé.

Le travail d'Unia est impacté à plus d'un titre :

- Les publics cibles de Unia sont objets ou acteurs de polarisation :
  - De nombreux signalements reçus par Unia témoignent d'une accélération par les réseaux sociaux de la diffusion de prises de positions, parfois fondées sur des *fake news*, qui conduit à une polarisation des débats et à une légitimation de propos radicalisant le débat démocratique ;
  - Les microagressions et les discriminations ont un impact sur la santé mentale et physique des personnes appartenant à nos publics cibles, de manière particulière ou intersectionnelle. Le sentiment de ne pas être défendu aggrave ces situations et ne plaide pas pour plus de cohésion sociale et de confiance ;
  - L'émergence de voix, d'acteurs de la société civile avec une parole identitaire rebat les cartes des piliers et associations traditionnelles ;

<sup>1</sup> D. VAN REYBROUCK (2019), *Plaidoyer pour un Populisme*, SAMSA Editions, Bruxelles.

<sup>2</sup> De plus, on peut considérer que la polarisation est l'état normal des sociétés démocratiques. Après tout, la notion de démocratie présuppose une société caractérisée par ses différences et intérêts contradictoires. La polarisation, elle, désigne la fragmentation croissante de la société en groupes antagonistes et opposés sur les questions existentielles liées à l'avenir de la société. Si la démocratie est construite sur des valeurs et des principes partagés et, dans l'idéal, des liens sociaux, la polarisation recouvre au contraire une fragmentation sociale et politique qui ébranle ces certitudes et ces liens. Prévenir la polarisation ne signifie donc pas homogénéiser et effacer les différences mais renforcer la cohésion sociale et un « nous » inclusif, ce qui se traduit par un certain niveau de confiance entre les différents groupes sociaux, la réciprocité, la solidarité et le sentiment d'être connecté. [Qu'est-ce que la polarisation et comment y répondre à l'échelle locale ? - European Forum for Urban Security \(efus.eu\)](#)

- Unia, comme institution, est impacté par la polarisation du climat démocratique :
  - La précarisation et l'exclusion alimentent un sentiment de non-prise en compte par les autorités des réalités vécues par la classe moyenne et par les personnes vulnérabilisées ;
  - Unia et d'autres organisations voient leur légitimité remise en question par certains acteurs influents de la vie démocratique ;
  - Certaines multiplications rapides de signalements auprès d'Unia témoignent d'une stratégie d'interpellation massive visant son implication dans un débat polarisé ;

### *Positionnement*

Unia est né de la volonté démocratique de mettre en place un instrument de lutte contre les discriminations et pour plus d'égalité. Il est aussi intrinsèquement un instrument de la démocratie, un acteur civique au service de l'exercice de la démocratie dans un climat d'égalité, de liberté et d'accès aux droits. La polarisation dans ce qu'elle a de plus clivant, enfermant les termes du dialogue démocratique dans une tension « eux-nous », interpelle fortement Unia en tant qu'institution agissante dans le champ social, économique et politique.

Ainsi, agir pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société polarisée signifie :

- Identifier les processus de polarisation et ses acteurs en matière de discrimination ;
- Bâtir et consolider des ponts ;
- Etablir des processus participatifs favorisant la cohésion et l'inclusion.

### *Objectifs*

- Notre travail de première ligne ne peut pas ignorer cette réalité dans la prise en compte des récits de microagression qui nous sont rapportés. En outre, ce phénomène davantage documenté depuis ces dernières années motive des prises en charges spécifiques de manière structurelle par différents acteurs institutionnels et ainsi rapprocher ces publics des institutions qui leur sont au mieux inconnues, au pire dont ils se méfient;
- Ce renforcement de la cohésion sociale<sup>3</sup> concerne aussi Unia dont la notoriété auprès de nos publics cibles, invisibilisés, discriminés et vulnérabilisés doit être accrue et améliorée afin de construire une connaissance de ce qu'est la discrimination et les moyens pour lutter contre celle-ci ;
- Ainsi des partenariats locaux dynamisant notre travail de lutte contre les discriminations et pour l'égalité contribueront à un renforcement de la cohésion sociale. Ces partenariats doivent être nourris par une bonne connaissance et un soutien fournis par Unia dans nos domaines de compétence (jurisprudence, législations...)
- Dans le traitement des dossiers individuels, le passage privilégié par une conciliation fait partie d'un processus de justice réparatrice qui vise la

---

<sup>3</sup> Toutes les recherches s'accordent sur le fait que l'effritement de la cohésion sociale est un facteur de polarisation : lorsque les citoyens ont le sentiment de ne pas être écoutés ni entendus, de ne pas être représentés dans les institutions ou groupes de pouvoir et d'être laissés pour compte par l'économie, ils ont tendance à se réfugier dans des groupes d'opinion fermés qui excluent tous ceux perçus comme « autres ».

Ces groupes se caractérisent par une pensée « eux et nous » ou « noire et blanche » qui refuse toute altérité (ceux qui ne sont pas de mon genre, de mon ethnie, de ma famille politique, de ma religion, etc.). Fondamentalement, la cohésion sociale se rompt lorsque la confiance disparaît, remplacée par la peur et la colère. [Qu'est-ce que la polarisation et comment y répondre à l'échelle locale ? - European Forum for Urban Security \(efus.eu\)](https://efus.eu/)

réparation du dommage, l'apaisement du conflit et la restauration de la cohésion et du lien social. Unia continue dans cette voie afin de restaurer la confiance dans une justice rapide où le tort causé à la victime, et au groupe auquel elle appartient, est pris en compte publiquement et fondateur d'un autre vivre ensemble ;

- Une meilleure connaissance, par ses recherches et sa stratégie, des positionnements et des mécanismes de polarisation amènera Unia à agir pour plus de cohésion sociale. Notre méthodologie fondée sur la recherche d'un PGDC est une alternative pragmatique à la tension entre une perspective universaliste imposant des valeurs non partagées et des revendications identitaires parfois inconciliables ;
- La participation comme garantie de la restauration d'une cohésion sociale passe par une participation au sein même du travail de Unia, par ses commissions d'accompagnement mais aussi par l'intégration de mécanismes inclusifs et participatifs dans des chantiers quotidiens (recommandations, recherches...);

## AXE 2 - Unia aura agi pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société digitalisée

### *Contexte*

La digitalisation de notre société, des services publics comme du secteur privé, progresse rapidement. Elle a connu une nette accélération ces deux dernières années dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Cette transformation digitale n'est pas sans conséquences sur l'accès aux services essentiels et sur les droits des personnes les plus fragiles, incapables de suivre le rythme imposé. Or plus de 40% de la population sont partiellement ou totalement exclus du numérique. Enfin, l'intelligence artificielle prend une place croissante dans tous les secteurs de notre vie. Elle a des effets discriminatoires démontrés, exclut et génère spontanément du profilage. En outre, des événements de l'actualité ont montré que les algorithmes peuvent constituer un danger pour la démocratie et contribuer à la polarisation.

Le travail d'Unia est impacté à plus d'un titre :

- La fracture numérique laisse les personnes vulnérabilisées "sur le côté" : perte de pouvoir, perte d'autonomie et de recours à leurs droits. Ainsi, les services publics ou des services essentiels (bancaire, santé,...) s'éloignent des personnes qui en ont le plus besoin, et spécifiquement des groupes cibles de Unia;
- La société civile se mobilise contre la fracture numérique. Des alliances se créent afin de mettre en lumière les biais d'une digitalisation non maîtrisée, vulnérabilisant d'avantage les plus fragiles ;
- L'intelligence artificielle se développe sans maîtrise de son impact en terme de discrimination ;
- Unia dispose aussi d'outils digitaux d'information, de formation ou de saisines.

### *Positionnement*

La digitalisation croissante touche toutes les couches de la société et tous les âges. Elle peut offrir des opportunités, notamment en matière d'inclusion. Mais aussi conduire à l'exclusion de certaines personnes, au non accès à certains droits. Elle peut aussi discrètement instaurer des mécanismes de

ségrégation et de discrimination. Unia est donc interpellé à plus d'un titre, tant face à la digitalisation croissante généralisée, que comme prestataire de service.

Ainsi, agir pour plus d'inclusion et plus de démocratie dans une société polarisée signifie :

- Agir contre la fracture numérique
- Agir contre les effets discriminatoires de l'intelligence artificielle
- Faire de l'intelligence artificielle un instrument de lutte pour plus d'égalité

### Objectifs

- Unia développera avec l'aide de partenaires nationaux et internationaux une expertise dans les connaissances et la compréhension des processus discriminatoires de l'IA afin de détecter les biais discriminatoires et les modalités conduisant à un non recours aux droits ;
- Unia monitorera les politiques publiques mises en place et l'impact de celles-ci sur des personnes vulnérabilisées ;
- Unia plaidera pour garantir, dans des conditions d'égalité, l'accès à des personnes humaines pour bénéficier de services publics ou privés qui sont automatisés ou digitalisés ;
- Des recherches juridiques spécifiques croisant les mécanismes antidiscrimination et les développements de la digitalisation viseront à créer et/ou influencer la jurisprudence en Belgique (contentieux subjectif et contentieux objectif)
- Un cadre législatif et réglementaire pour rendre les systèmes d'AI plus transparents et responsables sera nécessaires afin de lutter contre les effets discriminatoires de l'AI et de la digitalisation massive ;
- Un regard critique sur ses propres outils numériques permettra à Unia d'appliquer ce qu'il prône.

## AXE 3 - Unia aura misé sur la participation des personnes les plus vulnérabilisées et sur le respect de leurs droits afin de lutter contre les discriminations systémiques

### Contexte

Du latin *vulnus*, *vulneris* (la blessure) et *vulnerare* (blesser), le vulnérable est, selon le dictionnaire Larousse, celui « qui peut être blessé, frappé », « qui peut être facilement atteint, qui se défend mal ». Le terme a pour synonymes « fragile » et « sensible ». Sorte de « talon d'Achille » plus ou moins généralisé, la vulnérabilité convoque, deux notions: la fêlure d'une part (la zone sensible, fragile, par où arrivera l'atteinte) et la blessure d'autre part (qui matérialisera l'atteinte). La vulnérabilité désigne ainsi « une potentialité à être blessé ».

Si l'on peut dire que la pauvreté est un état mesuré par des indicateurs pluridimensionnels, on doit constater que la vulnérabilité est un processus dynamique prenant en compte les cheminements, les liens entre les chocs et les résiliences des acteurs et des sociétés. La capacité d'adaptation d'une population ou d'une société face à un choc, un risque d'aléas ou de catastrophes résulte de sa vulnérabilité *ex ante* et de sa capacité de résilience ou de résistance *ex post*.

Or divers événements et facteurs influent sur ce processus dynamique de vulnérabilité. Parmi ceux-ci on relèvera par exemple la succession de crises impactant de manière répétée, cumulée différentes populations déjà fragilisées ou la digitalisation croissante aboutissant à un recours aux droits.

Enfin, Unia constate un manque de (re)connaissance de ses services par les publics les plus vulnérabilisés. Ce manque de reconnaissance est dû à la combinaison de divers facteurs liés tant à l'image et à l'accessibilité d'Unia qu'à son mode de travail et à sa façon d'appréhender les situations individuelles qui lui sont rapportées. En lien avec cette méconnaissance on peut craindre que Unia ne continue de présenter une image floue auprès de la population générale, qui a une connaissance limitée de son mandat. Le paysage des associations et des organismes aux missions similaires, très fragmenté en Belgique, participe à cette perception. Les citoyens sont intéressés à la mise en place de processus de démocratie participative et de nouveaux mouvements d'actions citoyennes se mettent en place.

### *Positionnement*

La succession des crises a mis en valeur que les vulnérabilités s'additionnent, intrinsèques à la situation de crise. Mais une même personne peut dès lors cumuler les fragilités et ainsi différents critères de distinction, qui se cumulent ou se rejoignent, et qui risquent d'être exacerbées en temps de crise.

Unia constate que les situations de vulnérabilité qui peuvent être envisagées à l'heure actuelle peuvent toucher le public protégé par les législations antidiscrimination, notamment par le biais des critères protégés tels que le handicap, la fortune, l'origine et la condition sociale, l'origine nationale ou ethnique, la composition de ménage ou les responsabilités familiales, l'âge, etc. La pauvreté est encadrée au niveau de la législation antidiscrimination par les critères de la fortune, de la condition ou de l'origine sociale.

Afin d'adresser de manière complexe ces réalités, il est important de pratiquer régulièrement et systématiquement la consultation des partenaires multiples dans différents secteurs de la vie civile et d'impliquer les groupes cibles. Il est tout aussi primordial pour Unia d'examiner ses modes d'intervention tant dans le champ public qu'auprès des personnes déposant un signalement, et de à toutes les étapes de la procédure, de la communication de Unia à la résolution des situations de discrimination qui lui sont rapportées.

Ainsi, miser sur la participation des personnes les plus vulnérabilisées et sur le respect de leurs droits afin de lutter contre les discriminations systémiques signifie :

- ✓ Identifier les mécanismes conduisant à une vulnérabilité accrue ;
- ✓ Promouvoir une législation garantissant l'accès aux droits des publics vulnérabilisés ;
- ✓ Augmenter la notoriété, la participation et l'accessibilité de Unia auprès des personnes vulnérabilisés et des organisations représentatives de ces publics

### *Objectifs*

- Les recommandations et les prises de positions de Unia intégreront pleinement une attention particulière aux mécanismes de vulnérabilisation et d'invisibilisation de certains groupes. Cela implique une réactivité accrue et liée aux crises à venir ainsi qu'une implication de ces groupes dans le travail d'Unia ;
- L'accessibilité d'Unia sera réfléchie avec les personnes concernées et ce à toutes les étapes des procédures de signalement, de la communication à la clôture d'un dossier individuel ;

- Les dispositifs législatifs et réglementaires relatifs à l’antidiscrimination ainsi que la jurisprudence intégreront ces principes de vulnérabilités additionnées, intrinsèques et contextuelles.

## AXE 4 - Unia sera et restera un Organisme pour l’égalité de référence et de qualité en Belgique et au niveau international

### Contexte

Dans un contexte local, régional, national et international changeant, les institutions formant le paysage dédié à l’égalité et le respect des droits fondamentaux sont devant de nouveaux défis, tant en terme de partenariats, d’accès aux droits, de standards qualitatifs et de financement.

Des défis liés à l’architecture institutionnelle de la Belgique imposent une créativité particulière afin de mettre en œuvre les engagements qu’elle a pris en terme de mécanismes ou d’institutions chargées de monitorer et de protéger les droits fondamentaux. Si le paysage des organismes pour l’égalité change avec l’arrivée du VRMI, c’est aussi le cas dans le domaine des droits humains avec l’IFDH<sup>4</sup> et les efforts afin d’implémenter un mécanisme OPCAT en Belgique.

Le recours aux droits pour les personnes qui en ont besoin reste une boussole essentielle, ainsi que le principe de *Do not harm* questionnant sur l’efficacité des dispositifs qui sont mis en place. Ainsi, chacun est mis devant une double contrainte fondamentale : viser l’excellence dans l’opérationnalisation de son mandat afin de toucher les personnes qui en ont le plus besoin et travailler en partenariats afin d’offrir une protection maximale et de promouvoir de manière compréhensive les droits fondamentaux.

### Positionnement

Dans ce contexte, Unia comme plus ancien organe de promotion de l’égalité en Belgique a une position unique. Il est un organe généraliste sur pratiquement l’ensemble des critères protégés et est le seul Organisme pour l’égalité interfédéral avec un champ de compétence territorial et substantiel qui s’ancre notamment dans la décentralisation de ses bureaux.

Unia est considéré aujourd’hui au niveau national et international comme une référence et dispose aussi d’un mandat d’Institution nationale de droits humains et de mandats spécifiques aux termes de la CERD (racisme) et de la CRPD (handicap). Enfin, Unia développe une expertise reconnue par une *right based approach* et une *evidence based approach*.

Dans un paysage institutionnel de droits humains qui évolue, maintenir et renforcer cette position constitue bien un enjeu stratégique.

Ainsi, être et rester un organisme pour l’égalité de référence et de qualité en Belgique et au niveau international signifie :

- Confirmer auprès différents niveaux de pouvoirs actuellement engagés par l’accord de coopération le statut, la place et la notoriété de Unia, dans son indépendance, dans son action, dans ses moyens et ses capacités d’action et comme organisme pour l’égalité, comme mécanisme CRPD, comme acteur fondamental de la CERD en Belgique;

---

<sup>4</sup> Institut Fédéral des Droits Humains

- Renforcer la notoriété et les partenariats locaux, associatifs, institutionnels de Unia en Belgique et à l'étranger et mobiliser des acteurs clés, travailler en partenariat et en réseau dans le respect des mandats et des moyens respectifs ;
- Renforcer les principes fondamentaux, les compétences et les moyens fondant Unia ;
- Maintenir, encourager et développer les connaissances, l'expertise et le savoir-faire des collaboratrices et des collaborateurs

### *Objectifs*

- Unia soutiendra activement le vote et l'implémentation d'une Directive européenne standardisant de manière ambitieuse les organismes pour l'égalité ;
- Unia dressera un état des lieux de l'égalité de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations en Belgique ;
- Des collaborations actives avec les autorités et confortées dans un accord interfédéral qui s'intègre dans les principes promus par l'Union européenne en matière d'organisme pour l'égalité confirmera le travail quotidien de Unia comme organisme pour l'égalité ;

## **AXE 5 - Unia pratique ce qu'il prône**

### *Contexte*

Notre environnement influence notre public cible, nos partenaires et d'autres parties prenantes mais aussi notre institution et ses choix afin d'orienter et d'équilibrer nos activités internes. Dans un souci d'intégrité et de cohérence, nous appliquons à nous-mêmes ce que nous communiquons à l'extérieur. Cet axe interne croise donc tous les autres axes stratégiques et rassemble les accents choisis afin de les appliquer à nos propres politiques.

Ainsi, Unia n'échappe pas non plus au climat de polarisation entre les idées et les personnes qui divise la société. Une attention constante aux conséquences possibles sur la manière d'informer et de communiquer est cruciale pour obtenir l'effet de lien souhaité. En outre, aucune organisation ne peut se permettre d'être à la traîne dans un monde qui évolue à toute vitesse sur le plan numérique. Les possibilités numériques nous offrent également des opportunités, par exemple en termes de communication virtuelle, mais en même temps, comme tout fournisseur de services, nous courons le risque que tout le monde ne puisse pas suivre, que le seuil d'accès ne devienne trop élevé trop tôt.

Différentes formes de vulnérabilité peuvent être observées au sein de n'importe quel groupe de personnes, et donc aussi au sein aussi du personnel de n'importe quelle organisation. Lorsque nous constatons que les écarts se creusent, nous devons également être attentifs à ce phénomène au sein de notre institution et chez les partenaires avec lesquels nous travaillons.

Enfin, le maintien et le renforcement de notre position en tant que principal organisme de promotion de l'égalité dans notre pays ont des implications sur la manière dont nous traitons cette expertise et cette expérience mises en commun. Les parties prenantes et les requérants continuent de compter sur Unia comme point de contact.

Les évolutions au sein de l'organisation elle-même rendent d'autant plus pressante la nécessité d'une réflexion interne. Un nouvel organigramme avec des changements de structure, de

responsables et de tâches nous oblige à trouver un nouvel équilibre. La suppression des compétences flamandes constitue un défi supplémentaire à cet égard.

L'enquête de satisfaction et l'analyse de nos propres forces et faiblesses montrent que nos collègues sont engagés et loyaux, qu'ils accordent une grande importance à la confiance, au respect et à la concertation et qu'ils apprécient la clarté de la communication et la transparence des processus décisionnels.

Le choix explicite d'ajouter un axe interne attire l'attention sur la manière dont nous pouvons soutenir et cultiver au maximum les connaissances et les compétences - le capital humain.

### *Positionnement*

Ce qui se passe dans notre environnement a naturellement un impact majeur sur les processus internes de l'organisation. Unia considère qu'il est extrêmement important de s'appliquer à elle-même les principes et les préoccupations qu'elle propage dans son fonctionnement. Pratiquer ce que l'on prône. Pour garantir une atmosphère de travail performante et motivante et pour que les processus internes soient aussi efficaces et actuels que possible, nous devons répondre aux évolutions que nous observons dans notre environnement.

C'est pourquoi Unia entamera également un dialogue et des processus participatifs en interne, de manière à établir des liens entre les services, les niveaux hiérarchiques et les parties prenantes. Le fonctionnement et la communication internes viseront la transversalité et à l'engagement.

En ce qui concerne les développements numériques, nous devons d'une part exploiter les opportunités actuelles et d'autre part veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte.

Pour maintenir et cultiver une position d'expert à tous les niveaux politiques, chacun doit disposer des outils et de la formation nécessaires pour exploiter au maximum les connaissances et les compétences. En outre, les conditions d'emploi et les opportunités doivent offrir des incitations suffisantes pour construire une carrière chez Unia.

En outre, les changements intervenus dans notre propre fonctionnement sont l'occasion de revoir et de rationaliser certains processus internes, de rendre les décisions clairement explicites et exécutées, et de fournir le soutien adéquat pour maximiser et encourager les talents.

Au niveau de nos services de gestion interne (logistique, ICT, finances, accueil), d'importants projets ont été menés au cours du plan stratégique précédent (nouveau logiciel comptable, investissement et soutien ICT pour basculer en télétravail (covid et post-covid), déménagement, retour à l'équilibre budgétaire, ...). L'objectif pour les prochaines années est de stabiliser, d'entretenir et d'adapter les processus, les procédures, le matériel et le bâtiment aux besoins de Unia, Myria et du Service de lutte contre la pauvreté (en partie aussi Equinet et ENNHRI) sans entreprendre de nouveaux grands projets.

Ainsi, pratiquer ce que l'on prône signifie :

- Garantir la diversité et l'inclusion à toute les phase de la relation de travail (recrutement, règlement et organisation du travail, évolution de carrière, formations, conditions de travail, aménagements raisonnables, management ...)
- Garantir l'accessibilité physique et numérique des services d'Unia selon les principes de design universel.



## Objectifs

- Soutenir le talent management dans les domaines nouveaux pour Unia mais aussi en gestion de projet, dans la mise à jour des compétences acquises, ... ;
- Implémenter durablement les différents changements récents liés au changement d'organigramme et au déménagement dans les procédures administrative, IT,... ;
- Implémenter une politique du personnel fondée sur la diversité et l'inclusion ;
- Garantir l'accessibilité de Unia en la liant aux principes développés dans les autres axes stratégiques