



Brain-be 2.0

Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks

POLICY BRIEF

Policy Brief n° 1

FedDiverse - La diversité ethnique dans les services publics fédéraux

Pourquoi les minorités ethniques sont-elles sous-représentées parmi les employé-es de la fonction publique fédérale en Belgique? Le projet FedDiverse montre qu'elles ne manquent pas de motivation à servir l'intérêt général et qu'elles ne perçoivent pas très différemment les annonces pour les emplois publics. Il apparaît cependant que les candidat-es issus de minorités ethniques ont des taux de sélection plus faibles que les candidat-es majoritaires dans presque tous les examens de sélection, et qu'ils et elles obtiennent moins de promotions. Néanmoins, les minorités ethniques perçoivent les procédures de sélection et de promotion comme tout aussi équitables que leurs homologues majoritaires.

Contexte et question(s) de recherche

Les minorités ethniques restent encore sous-représentées aux échelons supérieurs de nombreuses organisations, y compris dans le secteur public en Belgique. Ce statu quo est problématique pour plusieurs raisons. Il est non seulement inscrit dans la loi, mais aussi éthiquement nécessaire d'offrir des opportunités d'emploi équitables à tout-e candidat-e, quelle que soit son origine ethnique ou nationale. Des procédures inéquitables peuvent décourager les individus de postuler à des emplois, entraîner des plaintes, inciter à des actions en justice et nuire à l'image ainsi qu'à la « marque employeur » des organisations. De plus, l'injustice lors de l'accès à l'organisation ou de l'avancement de carrière (qu'elle soit réelle ou perçue) a également des effets négatifs sur le bien-être des individus (baisse de l'estime de soi et de l'engagement dans le travail, dépression, décrochage et roulement du personnel). Par ailleurs, un effectif homogène compromet le bon fonctionnement des organisations, notamment en limitant leur capacité d'innovation et leur aptitude à répondre aux besoins d'une clientèle et de parties prenantes de plus en plus diversifiées. Enfin, les pouvoirs publics se doivent de donner l'exemple en reflétant la société et les citoyen·nes qu'ils représentent.

Le projet FedDiverse vise à analyser la diversité ethnique dans les services publics fédéraux et à identifier les facteurs qui favorisent ou freinent cette diversité, tant lors de la sélection initiale que dans les étapes ultérieures de la carrière. Nous examinons plusieurs aspects du parcours professionnel, allant du recrutement ciblé (motivation des candidat-es à servir l'intérêt public et perception des offres d'emploi) à l'équité des examens (impact défavorable) et au succès professionnel des employé-es (tant objectif que subjectif). À chaque étape, nous observons les opportunités d'avancement des minorités ethniques par rapport à celles des groupes majoritaires au sein des services publics fédéraux.

Principaux résultats

Presque tous les groupes ethniques minoritaires sont sous-représentés dans le secteur public fédéral par rapport au secteur privé et aux autres entités du secteur public. Les employé-es les plus sous-représentés sont les groupes d'origine bulgare et roumaine, tandis que les groupes italien, français, espagnol et maghrébin le sont dans une moindre mesure. Contrairement à la plupart des autres groupes d'origine subsaharienne, le groupe d'origine congolaise est *moins* sous-représenté dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans l'ensemble du secteur public fédéral, les hommes sont surreprésentés, tant parmi les groupes d'origine belge que non belge. Cette tendance générale masque toutefois des différences internes importantes. Certains employeurs, tels que les *forces armées* ou la *police*, sont dominés par les hommes, tandis que dans les *services publics*, les *administrations* et les *institutions publiques de sécurité sociale*, les femmes constituent la majorité du personnel. L'équilibre de genre au sein de l'administration publique fédérale varie cependant selon le groupe d'origine. Les groupes d'origine est-asiatique, subsaharienne et maghrébine présentent les déséquilibres de genre les plus marqués.

Alors que la *composition ethnique* fait généralement référence à la proportion d'une population appartenant à une origine ethnique particulière (par exemple, une origine non européenne ou un groupe spécifique), la *diversité ethnique* tient également compte du nombre de groupes différents représentés au sein d'une institution. Entre 2017 et 2021, la diversité ethnique s'est améliorée dans chacune des institutions fédérales. Globalement, en 2021, les *établissements scientifiques fédéraux* étaient les plus diversifiés, tandis que les *institutions parlementaires fédérales* étaient les moins diversifiées.

Nous avons ensuite examiné dans quelle mesure les minorités ethniques sont moins motivées à travailler dans la fonction publique. Plus précisément, nous avons étudié la motivation de service public (MSP), qui évalue la motivation des individus à contribuer à la société. Bien que cette motivation ne soit pas propre à l'emploi dans le secteur public, des travaux antérieurs ont montré qu'elle est positivement associée au recrutement dans ce secteur. Nos analyses indiquent que les minorités ethniques, en moyenne, proviennent de milieux culturels affichant des scores plus élevés de motivation de service public. Autrement dit, les minorités ethniques ne manquent pas de motivation à servir l'intérêt général. Toutes choses égales par ailleurs, l'emploi dans le secteur public devrait donc exercer sur elles une attraction plus forte, et non plus faible, que sur les membres de la majorité ethnique belge. Cela écarte l'hypothèse d'un « déficit culturel » et suggère d'autres facteurs, plus susceptibles d'expliquer leur sous-représentation.

En outre, ce projet a examiné le rôle des offres d'emploi et la mesure dans laquelle les minorités ethniques perçoivent ces offres de manière différenciée. Les offres d'emploi restent la pierre angulaire du recrutement. Cependant, elles ne sont pas uniquement des messages neutres, mais contiennent divers signaux. Les signaux liés aux caractéristiques intrinsèques, extrinsèques ou prosociales du poste influencent les décisions des candidat-es. Nos résultats montrent que les différences ethniques dans la perception de ces signaux sont minimales en Belgique. Seuls quelques groupes minoritaires ont préféré les signaux d'attributs de poste intrinsèques aux signaux prosociaux. De plus, il apparaît que les personnes d'origine maghrébine sont davantage attirées par les discours multiculturels sur le climat de diversité au sein de l'organisation. Par conséquent, mettre en avant un climat de diversité multiculturel (plutôt qu'un discours « *colourblind* ») dans les offres d'emploi augmenterait le nombre de candidatures issues de ce groupe minoritaire – sans pour autant réduire l'attractivité ou le nombre de candidatures d'autres groupes ethniques, y compris celui de la majorité.

En ce qui concerne la phase de sélection, l'administration fédérale utilise des examens de capacités cognitives à tous les niveaux organisationnels, notamment des tests de raisonnement abstrait, numérique et verbal. Nos analyses montrent que tous les tests, à l'exception du test de raisonnement numérique, révèlent des différences significatives dans les taux de réussite : les minorités ethniques réussissent nettement moins souvent que le groupe ethnique majoritaire. Ces différences sont particulièrement marquées chez les hommes (et non les femmes) et chez les candidat-es de plus de 50 ans (et non les plus jeunes). De manière cruciale, cette disparité persiste même si les candidat-es minoritaires et majoritaires perçoivent les tests comme également équitables.

Après l'embauche, les minorités ethniques connaissent moins de promotions globalement, mais elles les obtiennent plus rapidement que les majorités. Bien que l'origine ethnique ne soit pas liée au succès professionnel subjectif, celui-ci est plus élevé chez les femmes que chez les hommes et tend à être plus faible chez les employé-es plus âgé-es. De

plus, les résultats de carrière, tant objectifs que subjectifs, sont positivement influencés par des facteurs organisationnels tels que le soutien perçu à la carrière et le mentorat, mettant ainsi en évidence des leviers d'action concrets pour des politiques publiques.

Conclusion et recommandations

Bien que la diversité ethnique augmente lentement parmi les employé-es des services publics fédéraux, les minorités ethniques demeurent clairement sous-représentées. Afin d'améliorer davantage leur représentation dans le secteur public, nous formulons les recommandations suivantes:

- Un suivi régulier à la fois de l'entrée (recrutement) et de la progression (avancement et promotion) des minorités ethniques est essentiel pour élaborer des politiques fondées sur des données empiriques. Il est important ici d'être suffisamment spécifique, car des classifications trop larges masquent des nuances importantes. Par exemple, bien que le groupe d'origine congolaise soit souvent inclus dans la catégorie plus large des origines subsahariennes, sa représentation est clairement différente de celle des autres groupes d'origine subsaharienne.
- Les niveaux plus élevés de motivation de service public observés parmi les minorités ethniques montrent qu'un potentiel considérable reste actuellement sous-exploité dans le recrutement pour la fonction publique. Toutefois, dans la rédaction des offres d'emploi, il n'est pas nécessaire de mettre l'accent sur les attributs prosociaux du travail au sein des services publics fédéraux. Nous recommandons plutôt de souligner les attributs intrinsèques des postes ainsi que les références à un climat de diversité multiculturel.
- Les tests de capacités cognitives constituent des outils essentiels pour le recrutement des candidat-es, et il ne semble pas exister de différences ethniques dans la perception de leur équité. Néanmoins, les écarts observés dans les résultats de la plupart de ces tests appellent une réflexion critique sur le poids attribué à chacun d'eux dans le processus de décision lors du recrutement de nouveaux employé-es.
- Nous recommandons de renforcer davantage le soutien organisationnel, le mentorat, l'expertise professionnelle, l'acculturation ethnique ainsi que le sentiment d'alliance perçue au sein des services publics fédéraux.

En savoir plus

Leysen, B., Derous, E., Desmette, D. Verhaeghe, P.P. FedDiverse. *Federal Diversity in Federal Public Services. Final Report. Brussels: Belgian Science Policy Office 2025 – 120 p.* (BRAIN-be 2.0 - Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks)

Coordonnées

Contact

Prof. Pieter-Paul Verhaeghe
BRISPO – Vrije Universiteit Brussel
Pieter-Paul.Verhaeghe@vub.be

Bert Leysen
BRISPO – Vrije Universiteit Brussel
Bert.Leyesen@vub.be

Prof. Eva Deraus
Université de Gand
Eva.Deraus@ugent.be