

Diversité et inclusion

au sein des entreprises sociales





Diversity
Now!

Diversity Now ! 2021-2022

Diversité et inclusion au sein des entreprises sociales



Funded by the European Union's
Rights, Equality and Citizenship
Program (2014-2020)



USAGE D'UNE LANGUE NON-SEXISTE

Les partenaires du projet Diversity Now !, qui sont à l'origine de la rédaction de cet ouvrage, souhaitent contribuer à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes et lutter contre les stéréotypes de genre. Ainsi, afin d'assurer une égalité de représentation entre les femmes et les hommes, les rédacteur-trices se sont accordé-es sur l'emploi de codes communs, à savoir : favoriser l'usage de tournures épiciènes afin de neutraliser autant que possible le langage et féminiser les noms de fonction. L'usage du point médian a été laissé à la libre discrétion de chacun·e.

Objectifs de ce guide 06

Le secteur des entreprises sociales et les employeurs 07

01

De quoi parle-t-on : périmètre de la diversité 09

La diversité	10
L'inclusion	10
Le management inclusif	10
L'équité	10
L'égalité de traitement	11
L'intersectionnalité	11
La non-discrimination	11
L'égalité des chances	11
Le dialogue social / la concertation sociale	11

02

Levier I : soutien à la diversité dans le secteur 12

Levier I.1 : Les dispositifs européens qui se déclinent en leviers nationaux	13
Les cadres légaux européen et nationaux	14
L'exemple de deux cadres nationaux le cadre français et le cadre belge	15
Levier I.2 : La diversité au travers des chartes	22
Le principe européen des chartes et la plateforme européenne	22
Les bonnes pratiques	22
Se lancer dans l'adoption d'une charte	27

03

Levier 2 : la diversité au cœur du dialogue social 29

Concertation sociale et diversité en Belgique	31
La concertation sociale interprofessionnelle	31
La concertation sociale sectorielle	31
La concertation sociale au sein des entreprises	32
Accords et initiatives adoptés dans le cadre du dialogue social en matière de promotion de la diversité	33

Concertation sociale et diversité en France	34
Accord national interprofessionnel	34
Conventions collectives de branche	35
Accords d'entreprise	36
Les bonnes pratiques en matière de concertation sociale et de diversité	37

04

Levier 3 : la diversité au cœur de l'entreprise 39

Phase 1 : évaluer la situation de départ (le diagnostic)	40
Le diagnostic qualitatif	41
Le diagnostic quantitatif	42
La récolte de données	42
Outils pratiques	43
Autres outils de diagnostic	43
A suivre	43
Outil d'animation de la phase de diagnostic et/ou de la phase du plan d'action grâce à un outil d'intelligence collective : l'analyse des freins et des moteurs.	44
Autre outil : l'analyse SWOT	45
Phase 2 : penser son plan d'action D&I	46
Alignement avec le projet	46
Elaborer son plan d'action D&I	46
Outils pratiques par domaine d'intervention	47
Phase 3 : évaluer les actions menées	48
Phase 4 : facteurs de succès de votre projet diversité et inclusion	49

Conclusion 50

Liste de ressources non-exhaustive	51
Bonnes pratiques en Belgique (Bruxelles – Wallonie – Fédéral)	51
Bonnes pratiques en France	51
Bonnes pratiques dans les autres pays européens	51
Guides pratiques et études	52
Outils pratiques	53

Objectifs de ce guide



A-t-on le cadre nécessaire pour mettre à jour une discrimination dont l'un de nous serait témoin ?

Mettons-nous suffisamment en valeur la richesse de nos collaborateurs ?

Permet-on à tous de s'exprimer librement ?

Sommes-nous vraiment inclusifs dans nos recrutements ?

Notre entreprise, notre association, offre-t-elle un cadre ouvert et non-discriminatoire à ses collaborateurs ?

Autant de questions auxquelles est confrontée toute organisation, qu'elle soit une entreprise marchande ou une organisation à finalité sociale !

Bien que les entreprises sociales soient porteuses, à travers leurs finalités, de valeurs et de pratiques non-discriminatoires et qui prennent en compte des publics fragilisés, elles ne sont pas moins des entreprises comme les autres, prises dans un quotidien qui laisse peu de place à la réflexion sur sa propre organisation.

Face à ce constat, [BRUXEO](#), [l'UNIPSO](#) et [l'UDES](#), en tant que représentant des employeurs des entreprises sociales en Belgique et en France, ont souhaité faciliter la tâche de ces entreprises dans la mise en place de politiques de diversité et d'inclusion.

Ce guide s'adresse aux employeurs des entreprises sociales (voir chapitre suivant). Il est le fruit d'une réflexion basée sur l'identification d'une série de freins auxquels sont confrontés

les employeurs de ce secteur, que ce soit au niveau législatif (méconnaissance du cadre légal), comme au niveau de la thématique elle-même (connaissance partielle de la diversité qui se limite souvent à la différence culturelle, méconnaissance des mécanismes de la discrimination, manque d'inclusion dans le personnel, etc.). Pourtant, des outils existent ! Citons les Chartes diversité par exemple, ou encore l'ensemble des guides en GRH déjà réalisés sur le sujet.

Nous faisons l'hypothèse, avec d'autres, que le soutien à l'encadrement et au management est un des leviers majeurs de l'implémentation d'une politique de diversité et d'inclusion durable dans les entreprises. Notre volonté est de cadrer et de définir les contours de la diversité et l'inclusion sur les lieux de travail, ainsi que de proposer des marches à suivre concrètes pour un employeur. Le but n'est pas d'être exhaustif, mais de permettre à un employeur du secteur d'identifier à quel niveau il est possible d'intervenir et le type de leviers et de ressources qui sont à sa disposition.

VOUS TROUVEREZ AINSI DANS CE GUIDE :

- > Des définitions qui permettent de savoir de quoi on parle
- > Des éléments réglementaires pour comprendre le cadre légal
 - > Des leviers d'action pour comprendre à quel niveau agir
- > Des outils pratiques pour rendre votre entreprise inclusive
 - > Des exemples pour vous inspirer dans votre démarche

Être une entreprise inclusive, c'est être une entreprise qui respecte la loi, mais c'est aussi une entreprise qui va plus loin et qui met en place une véritable politique de gestion de la diversité.

Le secteur des entreprises sociales et les employeurs

BRUXEO, l'UNIPSO et l'UDES sont tous les trois des représentants des employeurs, chacun sur un territoire propre : BRUXEO pour la Région de Bruxelles-Capitale en Belgique, l'UNIPSO pour la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles également en Belgique et l'UDES pour la France.

LE SECTEUR

Il n'existe pas de définition unifiée en Europe pour désigner les organisations qui poursuivent un but social. La réalité des acteurs de l'économie sociale à travers l'UE est très diverse et fragmentée. Les organisations d'économie sociale désignent traditionnellement l'ensemble des associations, coopératives, mutuelles et fondations dont l'activité est animée par des valeurs de solidarité, de primauté de l'humain sur le capital et de gouvernance démocratique et participative.

Dénommé "Economie Sociale et Solidaire" en France (ESS) et "Secteur à Profit Social" (SPS) en Belgique, il recouvre des réalités très proches : ce sont les associations employeuses, les mutuelles, les coopératives, les fondations, etc.

En France, ces entreprises sont régies par une loi depuis 2014 et définies par les principes suivants :

- **Un but poursuivi, autre que le partage des bénéfices**
- **Une gouvernance démocratique prévoyant la participation des parties prenantes aux réalisations**
- **Des bénéfices majoritairement consacrés à l'objectif de maintien et de développement de l'activité de l'entreprise**
- **L'impartageabilité des réserves obligatoires**

En Belgique, comme en France, ces entreprises sont actives dans le secteur des hôpitaux, des établissements et services de santé, des services d'aide aux familles et aux aîné-es, des établissements et services d'éducation et d'hébergement (dans le cadre de l'aide aux personnes handicapées et à la jeunesse), des entreprises de travail adapté, le secteur socio-culturel, l'insertion socio-professionnelle, l'enseignement et des organisations d'action sociale.

Dans ce guide, nous avons pris le parti de dénommer ces entreprises « entreprises sociales » afin de faciliter la lecture et pour trouver un terme commun aux auteurs. Ce choix est le reflet de la diversité des modèles nationaux. L'UE a un rôle clé à jouer pour encourager la création de cadres institutionnels et financiers favorables tout en respectant la riche diversité des modèles qui existent au niveau national.



En France, l'ESS représente 222.300 établissements employeurs et 2,3 millions de salariés. C'est 10,5% de l'emploi total en France et 14% de l'emploi privé.



En Belgique, en Wallonie, le secteur à profit social représente quelques 220.000 emplois et 11.000 unités d'établissement. C'est 21% de l'emploi et 12% des entreprises.



En Région de Bruxelles-Capitale, le secteur à profit social représente 16% de l'emploi total, soit plus de 5.500 entreprises et plus de 100.033 travailleurs.



Au niveau européen, selon [l'étude du Comité économique et social européen sur les évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne](#), il existe 2,8 millions d'entreprises et d'organisations d'économie sociale dans l'Union européenne, qui emploient 13,6 millions de personnes.

Les auteurs du guide : les employeurs du secteur des entreprises sociales

Les partenaires de ce projet sont les organisations patronales qui représentent les employeurs des entreprises sociales (ESS et SPS). Ils jouent un rôle dans le dialogue social aux côtés des représentants des travailleurs et des pouvoirs publics dans la concertation sociale. Leurs principales missions sont de fédérer, défendre et représenter ces acteurs dans les lieux adéquats, ainsi qu'auprès des pouvoirs publics.



BRUXEO est une confédération pluraliste, intersectorielle et interprofessionnelle, représentative des employeurs du secteur à profit social présents dans la Région de Bruxelles-Capitale. Elle regroupe 27 fédérations du secteur public et privé. Depuis 2017, BRUXEO soutient les employeurs sociaux bruxellois dans la mise en place d'une politique de gestion de la diversité dans leur organisation à travers l'accompagnement, la formation, et la création d'outils. Plus d'info : [Cliquez ici](#)



L'UNIPSO est une confédération pluraliste, intersectorielle et interprofessionnelle, représentative des employeurs du secteur à profit social présente en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle regroupe 31 fédérations du secteur public et privé. L'UNIPSO possède une expertise dans la mise en place de formations, principalement pour le secteur de la santé, intégrant une initiation aux concepts de diversité et d'inclusion.



L'UDES, l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels en France. Elle est la seule organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire en France et rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire. L'UDES représente 30.000 entreprises et environ 1 million de salariés. L'UDES a à cœur de promouvoir l'égalité de traitement et la prévention des discriminations comme leviers de la qualité de l'emploi. Elle s'est ainsi engagée depuis plusieurs années à travers des partenariats, des actions de mobilisation ou la création d'outils. [Retrouvez ici l'intégralité de la politique diversité de l'UDES.](#)

De quoi parle-t-on : périmètre de la diversité



LA DIVERSITÉ

La diversité est l'ensemble de nos facettes visibles et invisibles qui nous rend unique. Un lieu de travail divers est composé d'employé-es avec des caractéristiques différentes. Certaines sont visibles telles que le sexe, l'origine ethnique, l'âge. D'autres sont moins visibles telles que la personnalité, le milieu socio-économique, l'orientation sexuelle ou les convictions politiques et religieuses. Le terme diversité n'est pas encadré par la loi. La diversité fait référence à un résultat.



L'INCLUSION

L'inclusion, c'est l'état d'esprit, la volonté et les compétences qui nous permettent de comprendre, valoriser et capitaliser sur toutes les facettes de nos diversités. Un lieu de travail inclusif englobe les différences individuelles en créant un sentiment d'appartenance et de respect pour tou-te-s. Chaque personne se sent valorisée, la bienvenue, intégrée et incluse au sein du personnel.

A découvrir : la publication de JUMP « [How to build an inclusive workplace, your handbook for a culture of trust, respect and inclusion](#) » qui vous donne des conseils et outils pratiques pour favoriser l'inclusion au sein de votre organisation.



LE MANAGEMENT INCLUSIF

Le management inclusif est un levier de performance durable pour l'entreprise. Selon Sweeney et Bothwick¹, il repose sur la posture inclusive du ou de la manager, dans le sens d'un accompagnement de tou-te-s, respectueux des différences.

A découvrir : la publication de l'Association Française des Managers de la diversité (AFMD) « [L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique](#) », de Patrick Scharnitzky & Pete Stone qui propose un modèle d'inclusion propre à l'environnement français et énonce des modalités pratiques d'application de ce modèle, du recrutement à la culture d'entreprise, en passant par la gestion des talents et le management d'équipe. Selon eux, l'un des piliers de l'inclusion consiste à aborder la diversité de manière transversale visant à traiter des sujets plutôt que des populations choisies.

L'ÉQUITÉ

L'équité est un sentiment de justice sociale, prérequis indispensable à l'inclusion. Il implique que chacun-e soit traité-e de manière « juste », c'est-à-dire en prenant en compte ses besoins spécifiques. En ce sens, il doit être distingué de l'égalité de traitement.



¹Charlotte Sweeney et Fleur Bothwick, « Inclusive leadership », Pearson 2016.

L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

L'égalité de traitement entre les salariés se traduit principalement par le principe «à travail égal, salaire égal» et vise à garantir aux salariés une protection contre les décisions «arbitraires» de l'employeur puisqu'il permet aux salariés de bénéficier des mêmes avantages et rémunérations que leurs collègues placés dans une situation identique.

L'INTERSECTIONNALITÉ

Il existe différents modèles nationaux de gestion de la diversité. On constate qu'en Belgique, l'intersectionnalité, terme théorisé en 1989 par la juriste américaine Kimberlé Crenshaw, a pris de l'ampleur ces dernières années.

L'intersectionnalité est un outil qui permet de mettre en lumière les effets décuplés des discriminations subies par des personnes qui se trouvent au carrefour de plusieurs discriminations.



LA NON-DISCRIMINATION

Au-delà d'un principe, la non-discrimination est un droit reconnu permettant à chacun-e de jouir des droits et libertés fondamentales indépendamment de son sexe, sa couleur de peau, sa langue, sa religion, ses opinions politiques, son origine nationale ou ethnique ou tout autre critère protégé par les textes internationaux, régionaux et nationaux.



L'ÉGALITÉ DES CHANCES

L'égalité des chances consiste à donner un peu plus à ceux qui ont un peu moins afin de rétablir l'égalité. Toute action positive doit être portée par les pouvoirs publics et s'appuie sur le principe d'équité.

LE DIALOGUE SOCIAL / LA CONCERTATION SOCIALE

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit le dialogue social de la manière suivante : «Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses [...].

Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique.»

Levier 1 : soutien à la diversité dans le secteur



“Si l'égalité des droits est le principe de base et l'objet même des lois contre les discriminations, la diversité correspond à une politique ou à un moyen pour y parvenir.”

SPF Emploi, travail, concertation sociale

Levier I.1 : les dispositifs européens qui se déclinent en leviers nationaux

Le premier levier identifié est celui du cadre réglementaire et des lois. C'est le premier pas, pour un employeur : se mettre en conformité avec la loi.

Différents niveaux existent : des traités de niveau international jusqu'aux conventions d'entreprises, au niveau local et interne de l'entreprise.

Nous avons choisi de présenter d'abord le niveau européen, puis, en lien avec les partenaires de ce projet, les situations particulières de la Belgique et de la France.

LE CADRE EUROPÉEN

Selon l'article 13 du Traité CE, la prévention et la lutte contre toute forme de discrimination est l'un des objectifs fondamentaux de l'Union européenne. Il s'agit d'une base légale pour l'UE pour promouvoir, adopter des réglementations et des actions liées à la diversité dans plusieurs domaines et notamment dans le cadre des relations de travail.

Voici un aperçu des principaux instruments politiques ou juridiques européens qui imposent, incitent, soutiennent ou favorisent une politique de diversité au sein des Etats membres.

La Charte des droits fondamentaux

Un soutien aux droits fondamentaux et à la non-discrimination au sein de l'UE est apporté par l'adoption de la **Charte des droits fondamentaux**, proclamée en 2000. Cette charte réaffirme les droits tels qu'ils résultent notamment des traditions constitutionnelles et des obligations nationales communes aux États membres de l'UE, de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, de la Charte sociale européenne et de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs ou du traité sur l'Union européenne lui-même. Parmi les articles qui revêtent une importance particulière, l'article premier garantit le respect et la protection de la dignité humaine et l'article 21 interdit la discrimination fondée notamment sur le sexe, la couleur de peau, les origines ethniques ou sociales, la langue ainsi que la religion et les convictions. Cette Charte est devenue contraignante en 2007 par son intégration dans le Traité CE.

La Socle européen des droits sociaux

Le Parlement européen, le Conseil et la Commission ont proclamé le socle européen des droits sociaux en 2017 lors du sommet de Göteborg. Il s'agit d'un ensemble de 20 principes et droits essentiels pour doter l'Europe de marchés du travail et de systèmes de protection sociale qui soient équitables et de qualité.

Le socle s'articule autour de trois chapitres :



Egalité des chances et accès au marché du travail



Conditions de travail équitables



Protection et inclusion sociales

Ce socle s'accompagne d'un **plan d'actions** qui a été présenté et adopté en mai 2021 au Sommet social de Porto et qui permet d'avoir une mise en œuvre effective des droits inclus dans ce socle.

Les Directives

Sur la base du Traité CE et dans le cadre des compétences de l'UE, plusieurs directives européennes en matière d'égalité de traitement, de non-discrimination ont été adoptées et ont servi de base juridique aux législations nationales, notamment :

Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Cette directive a pour objet d'établir un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en œuvre, dans les États membres, le principe de l'égalité de traitement.

Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

La directive sur l'égalité raciale est l'instrument législatif européen le plus important pour lutter contre la discrimination raciale ou fondée sur l'origine ethnique et pour faire appliquer le principe de l'égalité de traitement.

Directive 2002/73/CE du 23 septembre 2002 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et les conditions de travail.

Cette directive vise à encourager les employeurs et les personnes responsables de la formation professionnelle à prendre des mesures pour lutter contre toutes les formes de discrimination sexuelle et, notamment, à prendre des mesures préventives contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail.

Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte).

Cette directive a pour objet de consolider plusieurs directives sur l'égalité entre les femmes et les hommes en simplifiant, modernisant et améliorant la législation de l'Union sur l'égalité de traitement entre femmes et hommes en matière d'emploi.

Elle interdit notamment les discriminations directes ou indirectes entre les femmes et les hommes concernant les conditions : de recrutement, d'accès à l'emploi ou au travail non salarié, de licenciement, de formation et de promotion professionnelle et d'affiliation aux organisations de travailleurs ou d'employeurs.

On le voit, les textes européens relatifs à la non-discrimination apportent un cadre commun pour l'ensemble des Etats membres. Il s'agit d'une base permettant à chaque Etat de s'y référer et de mettre en œuvre à son niveau des actions contraignantes mais aussi incitantes pour faire vivre les principes de non-discrimination et d'égalité et promouvoir la diversité. Ce cadre européen est décliné et transposé dans chaque Etat et est donc source des cadres nationaux et régionaux.

L'EXEMPLE DE DEUX CADRES NATIONAUX, LE CADRE FRANÇAIS ET LE CADRE BELGE

Afin d'aller plus avant dans le type de réglementations auxquelles les employeurs sont soumis, nous présentons l'exemple français et l'exemple belge.

LE CADRE FRANÇAIS

Fondements légaux

Si la prohibition de la discrimination est prévue dans le préambule de la Constitution de 1946 en matière de convictions et d'opinions, elle a été véritablement impulsée par la législation et la jurisprudence européenne tel qu'indiqué au chapitre précédent.

La Loi du 27 mai 2008 a transposé le droit européen concernant la lutte contre la discrimination dans le droit interne, notamment aux articles L. 1132-1 et suivants du code du travail.

Les personnes visées par la protection contre les discriminations sont non seulement des salariés mais également les candidats au recrutement et les stagiaires ou les personnes en formation dans l'entreprise. Les employeurs étrangers détachant leurs salariés sur le territoire national sont soumis au respect des libertés individuelles et collectives dans la relation de travail et à la législation française en matière de discrimination d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Formes de discrimination

L'article L. 1132-1 du code du travail détaille la nature des mesures discriminatoires concernées par la prohibition de la discrimination en droit du travail :

- «Être écarté d'une procédure de recrutement ou de nomination
- Être écarté de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise
- Être sanctionné
- Être licencié
- Faire l'objet d'une mesure de discrimination directe ou indirecte notamment en matière de rémunération, d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat

- En raison de l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, la situation de famille, la grossesse, les caractéristiques génétiques, la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une prétendue race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, l'exercice d'un mandat électif, les convictions religieuses, l'apparence physique
- Le lieu de résidence, la domiciliation bancaire, l'état de santé, la perte d'autonomie ou handicap, ou la capacité à s'exprimer dans une autre langue que le français. Les mesures discriminatoires touchent également l'exercice normal du droit de grève, l'exercice des fonctions de juré ou de citoyen assesseur, l'exercice du droit d'alerte, le fait d'avoir témoigné des agissements discriminatoires, d'avoir refusé en raison de son orientation sexuelle une mutation géographique dans un État incriminant l'homosexualité.
- Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable en raison de l'un des motifs discriminatoires énumérés ci-dessus
- Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs discriminatoires énumérés par la loi, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés»

Ainsi, la discrimination correspond au fait d'établir une différence entre les salariés en se fondant sur un critère distinctif défini à l'article L. 1132-1 du code du travail tel que cité ci-dessus.

Le principe d'égalité de traitement et la prohibition des discriminations sont des notions voisines et se rapprochent, ayant toutes les deux pour objectif de mettre en lumière une différence de traitement injustifiée.

La discrimination, même fondée sur les motifs énumérés à l'article L. 1132-1 du code du travail, n'est pas considérée dans tous les cas comme illégitime. Des différences de traitement discriminatoires sont admises lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée. Plusieurs motifs de discrimination sont spécifiquement visés comme pouvant donner lieu à des différences de traitement légitimes :

- **L'âge**
- **L'inaptitude constatée par le médecin du travail ou les mesures prises en faveur des personnes handicapées**
- **La vulnérabilité économique et le lieu de résidence**
- **Etc.**

La discrimination se constate dans le cadre d'une appréciation individuelle pour chaque salarié, à la différence de l'appréciation en matière d'égalité de traitement qui requiert une comparaison entre salariés placés dans une situation identique.

En dehors des motifs énumérés par l'article L. 1132-1, les inégalités de traitement peuvent être sanctionnées pour non-respect du principe général « à travail égal, salaire égal ».

Le principe d'égalité de traitement résulte du principe général d'égalité issu de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, selon laquelle « les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits ».

Dans le code du travail, il n'existe pas de disposition générale qui imposerait l'égalité de traitement. Toutefois, des dispositions relatives à l'égalité de traitement pour protéger certaines catégories de salariés que la précarité et la vulnérabilité rendent particulièrement exposés aux inégalités ont été prises :

- **Égalité femmes-hommes : l'employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale**
- **Égalité Contrat à durée déterminée (CDD)/ Contrat à durée indéterminée (CDI) : le salarié en contrat à durée déterminée bénéficie des dispositions légales, conventionnelles et des usages applicables aux salariés en contrat à durée indéterminée, à l'exception des dispositions concernant la rupture du contrat de travail**
- **Égalité entre salariés à temps complet et salariés à temps partiel : l'ensemble des droits attribués par la loi, les accords collectifs ou les usages applicables aux salariés à temps complet sont également attribués aux salariés à temps partiel à due proportion**

Sanction et instances compétentes

Toute personne victime ou témoin d'une discrimination, quels qu'en soit le motif (handicap, origine, sexe, âge, etc.) et le domaine (emploi mais aussi logement, accès à la santé, éducation, etc.), peut contacter directement et en toute confidentialité les équipes juridiques du Défenseur des droits, via la plateforme www.antidiscriminations.fr. Cette plateforme, accessible aux personnes sourdes et malentendantes, est également dotée d'un numéro de téléphone, le 39 28 (de 9h à 18h, prix d'un appel local) et d'un tchat (de 9h à 18h).

La protection contre le licenciement suite à une action en justice

Est nul le licenciement d'un salarié lorsqu'il est pris en raison d'une action en justice en discrimination engagée par celui-ci à l'encontre de son employeur.

Le salarié bénéficie d'un droit à réintégration et est considéré comme n'ayant jamais cessé d'occuper son emploi.

Le salarié peut refuser de reprendre son emploi : le conseil de prud'hommes lui octroie alors une indemnité, à la charge de l'employeur, qui ne peut être inférieure aux salaires des six derniers mois.

L'indemnité accordée par le juge est due sans préjudice du paiement, le cas échéant, de l'indemnité de licenciement légale, conventionnelle ou contractuelle.

Quels sont les recours des victimes et témoins de discriminations ?

Recours pénal

La personne faisant l'objet d'une discrimination peut déposer plainte auprès du Procureur de la République, du commissariat de police, de la gendarmerie ou du doyen des juges d'instruction du tribunal judiciaire (juridiction issue de la fusion des tribunaux d'instance et des tribunaux de grande instance) afin que les agissements dont elle est victime soient pénalement sanctionnés.

Recours civil

Les salariés victimes ou témoins de discriminations disposent également d'un recours devant [**le conseil de prud'hommes**](#).

L'objectif du recours : faire annuler la mesure ou la décision fondée sur un motif discriminatoire et demander réparation du préjudice subi. Il appartient à la personne faisant l'objet d'une discrimination de présenter au juge les éléments de fait laissant supposer l'existence d'une telle discrimination, directe ou indirecte.

Au vu de ces éléments, l'employeur doit présenter des éléments attestant que sa décision est justifiée par des éléments objectifs, étrangers à toute discrimination.

Le juge prend une décision après avoir ordonné toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles, en cas de besoin.

L'action de groupe en matière de discrimination

Introduite par la Loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du 21ème siècle, l'action de groupe vise à permettre à un ensemble de salariés ou de candidats à un emploi/stage victimes d'une même discrimination, par l'intermédiaire d'une organisation syndicale représentative ou d'une association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans intervenant dans la lutte contre les discriminations ou œuvrant dans le domaine du handicap (celle-ci ne pouvant agir que pour la seule défense des candidats), d'agir collectivement pour faire cesser la discrimination et, le cas échéant, obtenir réparation.

Les sanctions prévues pour l'auteur de la discrimination

L'auteur d'une discrimination encourt :

- **Une sanction disciplinaire, s'il s'agit d'un salarié de l'entreprise**
- **Des sanctions pénales (trois ans d'emprisonnement et 45.000 € d'amende)**

Les personnes morales peuvent aussi être déclarées responsables pénalement d'actes de discriminations. Les peines encourues sont celles prévues par [l'article 225-4 du Code pénal](#).

Sont punis d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 3.750 € les faits de discriminations commis à la suite d'un harcèlement moral ou sexuel (des peines complémentaires - ex. : affichage du jugement - peuvent également être ordonnées par la juridiction). Toutefois, lorsque la discrimination commise à l'égard des victimes ou témoins de faits de harcèlement sexuel est couverte à la fois par le code du travail et par les dispositions du Code pénal, ce sont les sanctions, prévues par ce dernier, plus élevées (soit 3 ans d'emprisonnement et 45.000 € d'amende), qui sont applicables ; sur ce point, on peut se reporter aux précisions figurant dans [la circulaire DGT n° 2012-14 du 12 novembre 2012](#).

Par ailleurs, dans les conditions précisées par [l'article L. 2141-4 du code de la commande publique](#), ne peuvent notamment soumissionner aux marchés publics les personnes qui ont fait l'objet d'une condamnation définitive pour le délit de discrimination prévu à [l'article 225-1 du Code pénal](#), pour violation des dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, prévues par [les articles L. 1142-1 et L. 1142-2 du code du travail](#). Sauf lorsque la peine d'exclusion des marchés publics a été prononcée pour une durée différente fixée par une décision de justice définitive, l'exclusion ainsi prévue s'applique pour une durée de trois ans à compter la date de la décision ou du jugement ayant constaté l'infraction. Pour les contrats de concession, les dispositions applicables figurent à [l'article L. 3123-4 du Code de la commande publique](#).



Success stories

MEDIRIM, une coopérative de travail temporaire pour améliorer les conditions de travail et diversifier largement les effectifs

Les secteurs sociaux et médico-sociaux de l'économie sociale et solidaire sont régulièrement challengés par le turnover et la complexité de la gestion des ressources humaines. C'est dans ce cadre que des solutions agiles et inclusives doivent être initiées afin de répondre concrètement aux préoccupations des organisations. C'est tout le sens des missions vocatives de l'agence MEDIRIM (organisation coopérative), qui propose directement auprès des structures des solutions alliant réactivité, diversité et emploi. Découvrez comment MEDIRIM a pu faciliter la vie des organisations en [cliquant ici](#) !



AGENCE MEDIRIM



LE CADRE BELGE

La diversité est un concept large et n'a pas, en tant que telle, de définition juridique en droit belge.

Il est fait référence à la notion de discrimination sur la base de différents critères. Celle-ci est interdite par la loi. Discriminer quelqu'un revient à lui porter préjudice à partir d'un critère protégé (défini par la loi, voir suite du chapitre), sans que cela puisse être justifié. Un juge peut donc condamner une personne discriminante à indemniser la victime pour les dommages causés, mais peut aussi – dans certains cas – imposer une sanction pénale.

Fondements légaux

Au niveau fédéral, les principaux textes légaux et réglementaires applicables en matière de non-discrimination sont :

- La Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie (MB, 30 mai 2007, dite « [Loi anti-racisme](#) »)
- La Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination (MB, 30 mai 2007, dite « [Loi anti-discrimination](#) »)

- La Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes (MB, 30 mai 2007, dite « [Loi genre](#) »)
- La [convention collective de travail \(CCT\) n° 38](#) du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs et son code de conduite relatif à l'égalité de traitement lors du recrutement et de la sélection de travailleurs
- La [convention collective de travail \(CCT\) n° 95](#) du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail
- Les Communautés et les Régions ont également, chacune dans leurs compétences respectives, adopté des décrets et ordonnances visant à lutter contre les discriminations².
- Les critères dits « protégés » par ces réglementations anti-discrimination (lois fédérales, décrets, ordonnances et CCT) sont au nombre de 19. Cela signifie que toute discrimination basée sur un de ces critères est interdite et punissable.

Il s'agit d'une liste fermée de critères protégés que l'on peut classer en fonction de sa source légale :

Loi genre	Loi anti-racisme	Loi anti-discrimination
<p>Sexe (grossesse, maternité, genre, allaitement, comaternité, paternité, adoption, PMA)</p>	<p>Nationalité Prétendue race Couleur de peau Ascendance Origine nationale ou ethnique</p>	<p>Âge Orientation sexuelle Etat civil Naissance Fortune Conviction religieuse ou philosophique Conviction politique Langue Etat de santé actuel ou futur Handicap Caractéristique physique ou génétique Origine sociale Conviction syndicale</p>

²Textes légaux principaux :

En Wallonie : [Décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination](#)

En Région de Bruxelles-Capitale : [en matière d'emploi : Ordonnance du 4 septembre 2008 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi](#)

Formes de discrimination

Toute forme de discrimination est interdite. Au sens des lois anti-discrimination, constituent une discrimination :

- **La discrimination directe** : il y a discrimination directe lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre, dans une situation comparable, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance à un des critères protégés.
- **La discrimination indirecte** : il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère de sélection, de restriction ou une pratique apparemment neutre désavantage certaines catégories de personnes en raison de l'un des critères prohibés, sans que cette pratique ne soit objectivement justifiée par un objectif légitime ou que les moyens mis en œuvre ne soient appropriés ou nécessaires.
- **L'injonction de discriminer** (demander à quelqu'un de discriminer).
- **Le harcèlement** : le harcèlement discriminatoire est un comportement indésirable qui a pour but ou pour effet d'atteindre quelqu'un dans sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Les lois anti-discrimination interdisent le harcèlement

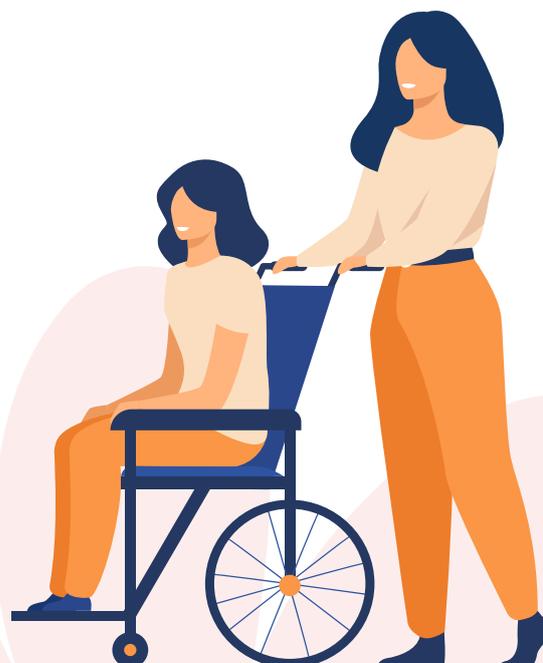
discriminatoire. Lorsque le harcèlement a lieu dans le contexte professionnel, la loi relative aux risques psychosociaux au travail du 28 février 2014 qui complète la loi sur le bien-être au travail du 4 août 1996 s'applique. Elle prévoit notamment des dédommagements pour les victimes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel. Dans ce cadre, chaque employeur est tenu de prendre des mesures pour éviter les « risques psychosociaux au travail » ou pour éviter ou limiter les dommages causés par ces risques. Il doit prévoir des mesures appropriées pour prévenir le harcèlement et pour y mettre fin. Il doit effectuer des analyses de risques, intégrer la prévention de ces risques dans ses plans de prévention et prévoir des procédures de conciliation « internes » dans le règlement de travail.

- Le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée. Par aménagements raisonnables, on entend des « mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder, de participer et progresser dans les domaines pour lesquels cette loi est d'application, sauf si ces mesures imposent à l'égard de la personne qui doit les adopter une charge disproportionnée. Cette charge n'est pas disproportionnée lorsqu'elle est compensée de façon suffisante par des mesures existant dans le cadre de la politique publique menée concernant les personnes handicapées. » (Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, art. 4, 12°). Il existe des critères spécifiques pour mettre en place un aménagement raisonnable³.

Success stories

Rendre les musées bruxellois plus inclusifs

En 2020, Brussels Museums lance un projet ambitieux, nommé « Open Museum », pour faire des musées des lieux plus inclusifs. Parallèlement, l'institution se penche sur ses propres pratiques et conclut un plan diversité avec Actiris. Quelles actions ont été mises en place ? Quels obstacles a-t-elle rencontrés ? Quels sont les facteurs de réussite ? Gladys Vercammen-Grandjean, coordinatrice du projet, raconte.



³ Critères auxquels un aménagement raisonnable doit répondre (Protocole du 19 juillet 2007 relatif au concept d'aménagements raisonnables en Belgique, MB 20/09/2007)

Discrimination, différence de traitement et action positive dans le cadre des relations professionnelles

En matière d'emploi, l'interdiction de discriminer s'applique à toutes les phases de la relation de travail, et aussi au recrutement et à la sélection des travailleurs.

Une distinction directe fondée sur une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, ou un handicap dans le domaine des relations de travail peut toutefois et uniquement être justifiée par des exigences professionnelles essentielles et déterminantes.

Cette différence de traitement ne peut être justifiée que lorsque la caractéristique en question est essentielle et déterminante en raison de la nature des activités professionnelles spécifiques concernées ou du contexte dans lequel celles-ci sont exécutées et l'exigence repose sur un objectif légitime et est proportionnée par rapport à celui-ci. L'employeur doit justifier cette distinction d'une façon appropriée et nécessaire afin d'éviter une infraction. Les autres critères requièrent une justification un peu moins stricte, à savoir une justification objective et raisonnable.

Afin de garantir la pleine égalité dans la pratique, la législation anti-discrimination offre également la possibilité, pour les autorités et les employeurs, de prendre des mesures d'action positive. Ce sont des mesures permettant de prévenir ou de compenser des désavantages auxquels peuvent être confrontés certaines catégories de travailleurs. Elles consistent à accorder temporairement un traitement préférentiel dans des domaines spécifiques à certains groupes-cibles afin de leur offrir les mêmes chances. Une distinction directe ou indirecte fondée sur l'un des critères protégés ne s'analyse donc pas en une quelconque forme de discrimination lorsque cette distinction constitue une mesure d'**action positive**.

Les conditions à remplir par l'action positive sont fixées et encadrées par la réglementation (Arrêté royal du 11 février 2019 fixant les conditions de l'action positive). Les voici :

- **Il doit exister une inégalité manifeste, par exemple sur base de statistiques d'un secteur**
- **La disparition de cette inégalité doit être désignée comme un objectif à promouvoir**
- **La mesure d'action positive doit être de nature temporaire, étant de nature à disparaître dès que l'objectif visé est atteint**
- **La mesure d'action positive ne doit pas restreindre inutilement les droits d'autrui**
- **Il est à noter que l'action positive ne doit pas être confondue avec la discrimination positive qui, elle, est interdite. Cela signifierait qu'un candidat à un emploi déterminé ne serait pas soumis aux mêmes exigences professionnelles que les autres candidats. Ce n'est pas le cas avec l'action positive : c'est uniquement à compétences égales que la priorité peut être donnée à une personne du groupe-cible visé.**
- **Il existe une procédure spécifique avec une consultation sociale et une approbation du service public de l'emploi (SPF Emploi Belge) pour mettre en place une mesure d'action positive dans son entreprise.**

Exemples d'actions positives :

- **L'organisation d'une formation pour un groupe spécifique, pour qu'il puisse participer d'une façon plus égalitaire à une procédure de sélection**
- **L'organisation de campagnes de recrutement dirigées spécifiquement vers des personnes homosexuelles, dans des institutions dans lesquelles l'homosexualité est parfois perçue de façon négative**



Success stories

Le «Low Kcal», un espace inclusif aménagé au sein d'Article 27 #Bruxelles

En 2020, Article 27 #Bruxelles concrétise sa politique diversité et inclusion à travers la réalisation d'un plan d'action. Parmi les 8 actions en cours, l'association décide d'aménager un local distinct prenant en compte les spécificités de chacun.e. Un local ou «Low Kcal» créé selon une dynamique participative et ludique, où les outils sont véritablement pensés pour permettre à chaque membre de l'équipe de s'exprimer et d'être entendu. Découvrez cette success story [ici](#) !



Sanction et instances compétentes

La réglementation n'exige aucune faute ni intention de discriminer pour l'application des sanctions. L'employeur peut être civilement responsable sans le savoir ou sans le vouloir.

Si un candidat à un recrutement ou un travailleur saisit le Tribunal du travail en fournissant des éléments qui laissent soupçonner qu'il y a eu discrimination, une présomption de discrimination peut être établie. Il sera demandé à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Si le Tribunal retient la discrimination, la victime aura droit à une indemnisation soit forfaitaire (3 à 6 mois de rémunération brute), soit en rapport avec le préjudice moral et matériel qu'elle a subi.

Au niveau pénal, les personnes qui se rendent coupables de discrimination encourent des peines pouvant aller d'un mois à un an de prison et une amende de 50 € à 1.000 € augmentés des décimes additionnels (ce qui signifie que ce montant est multiplié par 8). Les sanctions pénales varient en fonction des faits incriminés, de la réglementation applicable et du critère protégé.

En Belgique, il existe plusieurs instances compétentes pour recevoir les plaintes et accompagner les personnes dans leurs démarches :

- ♦ **Unia**, le Centre interfédéral pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et les discriminations, compétent pour tous les critères sauf la langue et le sexe
- ♦ **L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes**, compétent pour les discriminations liées au sexe
- ♦ Les organisations syndicales et les services d'inspection sociale

A titre d'exemple, voici un schéma réalisé par Unia sur la question des discriminations dans le cadre des relations au travail : [**schema-loi.pdf \(ediv.be\)**](#)

Il existe ainsi, comme dans l'exemple belge et français, toute une série de leviers juridiques et réglementaires propres à chaque pays et émanant de l'UE visant à prévenir toute forme de discrimination sur le lieu de travail auxquels les employeurs doivent se conformer.

Au-delà de ces cadres et de façon plus pro-active, comme énoncé dans l'introduction, être une entreprise inclusive ne consiste pas seulement à appliquer la loi. D'autres leviers sont à la disposition des employeurs, comme les chartes diversité par exemple, que nous présentons dans le chapitre suivant.



Levier 1.2 : la diversité au travers des chartes

LE PRINCIPE EUROPÉEN DES CHARTES ET LA PLATEFORME EUROPÉENNE

Pour impulser et favoriser la mise en place de politiques de diversité au sein des Etats membres, la Commission européenne a lancé le principe de chartes de la diversité. Il s'agit de soutenir les entreprises, les autorités publiques, les associations dans leurs efforts de placer la diversité, l'inclusion et la solidarité au cœur de leurs activités.

En signant les chartes de la diversité et en participant à la promotion de la diversité, les signataires s'engagent à créer et à maintenir un environnement de travail inclusif pour leurs travailleurs, quel que soit leur genre, leur origine ethnique, leur religion, leur âge, leur handicap ou leur orientation sexuelle.

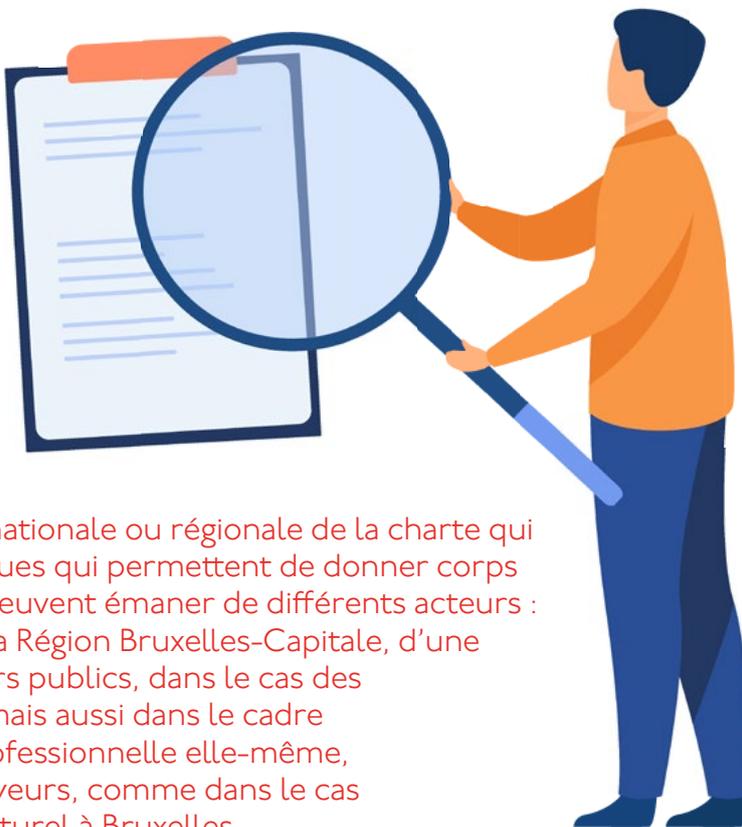
Depuis 2004, 26 chartes de la diversité ont été mises en place en Europe, représentant plus de 12.000 organisations signataires et plus de 16 millions de salariés. Elles soutiennent et encouragent les bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité auprès de nombreuses entreprises, d'organismes publics et d'organisations à but non lucratif.

La Plateforme européenne des Chartes de la diversité recense l'ensemble de ces chartes nationales de la diversité. Cette Plateforme a été créée en 2010 à l'initiative et avec le financement de la Commission européenne. Elle offre un lieu aux chartes européennes de la diversité existantes pour échanger et partager plus facilement les expériences et les bonnes pratiques à travers des réunions de la Plateforme, des séminaires d'experts et des forums annuels.

Chaque année, le Mois européen de la diversité est organisé par la Plateforme européenne des chartes de la diversité, en collaboration avec ses membres et leurs signataires. Il a pour objectif principal de fédérer les chartes de la diversité, les petits et grands employeurs, les entreprises privées, les organisations publiques et les associations à but non lucratif autour d'un objectif commun : la promotion de la diversité sur le lieu de travail et dans la société.

LES BONNES PRATIQUES

Voici trois exemples de déclinaison nationale ou régionale de la charte qui constituent autant de bonnes pratiques qui permettent de donner corps aux chartes. Ces bonnes pratiques peuvent émaner de différents acteurs : d'un pouvoir public, dans le cas de la Région Bruxelles-Capitale, d'une association reconnue par les pouvoirs publics, dans le cas des Entreprises pour la Cité en France, mais aussi dans le cadre de la mobilisation d'une branche professionnelle elle-même, soutenue par sa fédération d'employeurs, comme dans le cas de la Charte diversité du secteur culturel à Bruxelles.



La Bonne pratique I : Actiris en Région de Bruxelles-Capitale belge

Au niveau bruxellois, la Charte diversité de la Région de Bruxelles-Capitale a été lancée en décembre 2005. A la base, les entreprises signataires s'engageaient à mettre en place un plan diversité, sans autre forme d'accompagnement.

Par la suite, la Charte de la diversité a été remplacée par une « **déclaration d'intention** » dans laquelle l'entreprise signataire s'engage à mettre en œuvre une politique de diversité et d'inclusion en son sein, élaborée en concertation avec les travailleuses et/ou leurs représentant-es.

Ce dispositif, géré par l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi (Actiris), offre aux entreprises :

- **Un financement sous forme de subvention ou de co-financement**
- **L'accès à un réseau d'organisations axé sur la diversité**
- **Un accompagnement gratuit par le Service diversité d'Actiris**

Ce Service diversité s'adresse aux employeurs du secteur public, pour qui les plans diversité en région bruxelloise sont obligatoires, ainsi qu'aux employeurs du secteur privé (Secteur à Profit Social inclus). Ce service travaille en concertation avec les partenaires sociaux (fédérations patronales et syndicales).

Lors de l'accompagnement, un.e consultant.e diversité d'Actiris guide les entreprises, étape par étape, dans l'élaboration de leur plan diversité d'une durée de 2 ans :

- **Création d'une structure porteuse : constitution d'un groupe de travail chargé de l'élaboration et la mise en œuvre du plan, composé de personnes qui reflètent la diversité de l'entreprise (représentant les différents départements et métiers, les catégories du personnel, etc.) et des représentant-es syndicaux le cas échéant**
- **Analyse et réflexion en interne : état des lieux quantitatif et qualitatif de la diversité pour récolter des données chiffrées,**

déceler les forces et les faiblesses de l'organisation

- **Le plan d'action : définition des actions concrètes à mener dans les 2 prochaines années et évaluation du budget y afférent puis exécution du plan d'action**
- **Evaluation du plan à mi-parcours avec la ou le consultant.e diversité et ajustements si nécessaire**
- **Le label diversité : moyennant une évaluation positive à la fin des 2 ans sur base de la réalisation des actions définies dans le plan, l'entreprise est labellisée par la Région bruxelloise**
Depuis janvier 2020, **3 formes différentes de plans diversité** sont offerts aux entreprises. Ces outils de promotion de la diversité ont été construits en concertation avec les partenaires sociaux :
- **Le Plan Global : il s'agit de réaliser un scan global qui vise l'ensemble des publics-cibles de la politique diversité en Région de Bruxelles-Capitale⁴. Ce plan nécessite de définir et de réaliser au moins 8 actions nouvelles dans quatre domaines d'intervention : recrutement et sélection, politique du personnel, communication interne et positionnement externe. Le soutien financier est un co-financement de 50% du coût total (avec un plafond fixé à 10.000€).**
- **Le Mini-Plan Diversité, qui permet de mettre en place quelques actions adaptées à l'entreprise avec l'appui d'un financement de maximum 5.000€**
- **Le Plan Thématique qui permet d'approfondir une thématique particulière liée à la diversité à travers la réalisation de minimum 4 actions nouvelles. Ce plan nécessite d'avoir au préalable mis en place un plan global de diversité. Il est possible de bénéficier d'un co-financement de 50% du coût total (avec un plafond fixé à 10.000€).**

Seuls les plans de diversité global ou thématique permettent d'obtenir **le label diversité**.

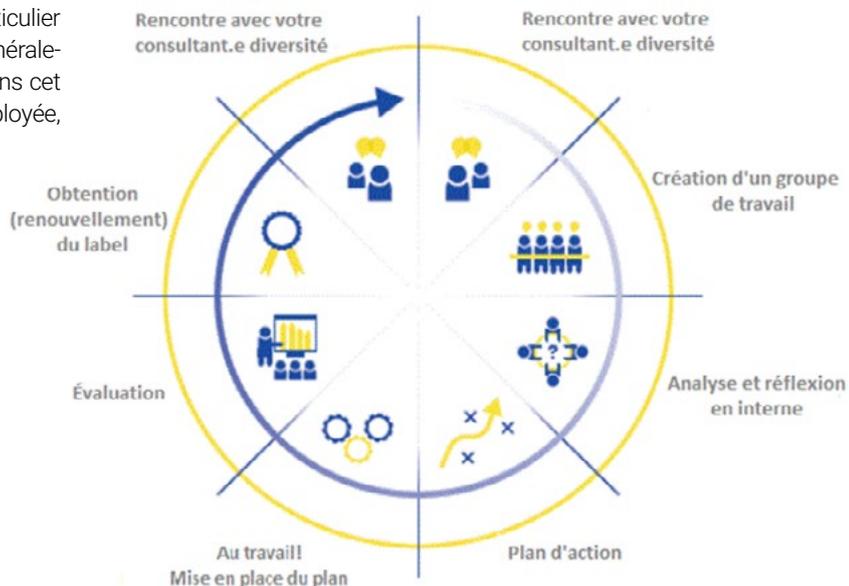
⁴Les groupes-cibles de la politique diversité en Région de Bruxelles-Capitale sont :

- Les personnes de nationalité et/ou d'origine étrangère
- Les personnes en situation de handicap
- Les jeunes (moins de 26 ans)
- Les personnes expérimentées (plus de 45 ans)

- Les personnes d'un sexe déterminé qui sont sous-représentées par rapport à l'autre sexe dans un segment spécifique du marché de travail ou de l'entreprise/organisme
- Les personnes sans Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur (CESS). Il équivaut au baccalauréat français.

Cette initiative de la Région de Bruxelles-Capitale a permis à 217 entreprises du secteur privé et 25 organismes du secteur public, représentant plus de 100.000 travailleurs, de réaliser des actions en faveur de la diversité. Ce type d'incitant pris en charge par un pouvoir public répond aux besoins des entreprises d'être accompagnées et soutenues au regard du temps et des ressources qu'elles ont à dédier à leur organisation interne, en particulier dans le secteur des entreprises sociales, où il n'y a généralement que peu de budget à consacrer à cela. On le voit dans cet exemple, ce n'est pas la charte de la diversité qui a été déployée,

mais un plan diversité. Il est à noter que cette initiative permet d'aller un cran plus loin dans l'opérationnalisation de la diversité en entreprise qu'un simple engagement dans une charte.



Bonne pratique 2 : Les entreprises pour la Cité

En France, il existe une déclinaison de la Charte européenne. La Charte de la diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de tout employeur volontaire qui souhaite agir en faveur de la diversité et tendre vers un management inclusif. Elle est adressée aux grandes entreprises, PME et TPE, issues de l'ESS ou non, ainsi qu'aux établissements publics et aux collectivités locales. Cette charte a une valeur morale, rappelant ainsi les principes du droit français, d'application obligatoire, à savoir le principe d'égalité, le respect de la dignité humaine et la lutte contre toutes formes de discrimination.

La Charte de la diversité encourage donc les organisations signataires à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs, dans tous les actes de management et dans la gestion des parcours professionnels.

Ses objectifs sont de :



1 Sensibiliser et former les dirigeants et managers



4 Communiquer sur son engagement en matière de diversité



2 Promouvoir l'application du principe de non-discrimination



5 Faire de la politique de diversité un objet de dialogue social avec les représentants du personnel



3 Favoriser la représentation de la diversité de la société française



6 Evaluer régulièrement les progrès réalisés

Depuis 2004, la Charte de la diversité est portée par le réseau Les entreprises pour la Cité et gérée au quotidien par une équipe dédiée. Cette charte est aujourd'hui reconnue par les principales organisations patronales françaises et des associations de dirigeants notamment.

« La charte française a été la première Charte de la diversité dans le monde et a impulsé un mouvement européen. Aujourd'hui, il existe 26 chartes en Europe. Celles-ci se réunissent tous les trimestres avec la Commission européenne », Yann TANGUY, Secrétaire général de la Charte de la diversité.

Le cadre de la charte permet de renforcer la politique diversité en :

- **Optimisant ses pratiques RH : diversifier les recrutements et aller chercher des profils nouveaux qui peuvent répondre mieux aux attentes des clients, fidéliser ses collaborateurs et être sûr de respecter les principes de non-discrimination pour être en conformité avec la loi et éviter des condamnations ou des campagnes de publicité négative.**
- **Soutenant un management responsable : reconnaître et intégrer chacun pour plus de cohésion, de motivation, d'implication et une meilleure qualité de vie au travail, source de valeur partagée.**
- **Développant sa créativité : multiplier les approches, points de vue et expériences pour mieux comprendre les attentes et besoins de ses bénéficiaires, de ses clients et de tous ses partenaires et ne pas passer à côtés des signaux faibles**
- **Dialoguant avec son écosystème : renforcer son ancrage territorial, diversifier ses fournisseurs pour bénéficier de leurs innovations, rencontrer de nouveaux partenaires, pour établir avec tous un dialogue pérenne créateur de richesses. Illustrer son engagement en tant qu'employeur.**

Pour adhérer à cette charte, les entreprises peuvent se rendre directement sur le site de la Charte de la diversité : www.charte-diversite.com/sengager/

L'exemple de la Charte de la diversité démontre concrètement la forme que peut prendre la promotion de la diversité dans les entreprises et autres organisations, grâce à la mise en place d'une charte d'engagements, au bénéfice de l'écosystème interne comme externe de la structure. Les entreprises pour la Cité offrent ainsi un dispositif permettant aux entreprises de favoriser l'inclusion et la diversité en leur sein, en valorisant une démarche globale, alliant participation des acteurs, reconnaissance des salariés, responsabilité des managers et évaluation des pratiques.



Bonne pratique 3 : la charte Diversité secteur culturel en Région de Bruxelles-Capitale

BRUXEO propose régulièrement pour ses membres, les employeurs du secteur à profit social de la Région de Bruxelles-Capitale, un accompagnement sur les questions de diversité et d'inclusion. Elle a permis, en collaboration avec le **label United Stages et le RAB/BKO**, d'amorcer une réflexion collective sur la gestion de la diversité et l'inclusion dans le secteur culturel. Une vingtaine d'institutions (musées, théâtres, centres culturels, etc.) se sont ainsi emparées de la question.

Cela a permis à ce secteur d'élaborer une Charte diversité et inclusion. Celle-ci a été réalisée de manière collaborative. Cette charte prend en compte les enjeux principaux en matière de diversité dans le secteur culturel

et invite les institutions signataires à réfléchir et à agir dans 5 domaines :

- **Le public**
- **La programmation**
- **Les différents espaces (physiques et virtuels)**
- **Les partenariats**
- **Le personnel**

Les institutions engagées mènent depuis une réflexion accrue sur les moyens de faire vivre cette charte au-delà d'un simple engagement. Une solution envisagée serait de formaliser le processus de signature.

Charte "Diversité et Inclusion"

«Nous, organisations culturelles signataires, affirmons l'importance primordiale de la question de la diversité et nous engageons à œuvrer à la diversité et l'inclusion. Nous nous engageons :

À penser la diversité et l'inclusion sur plusieurs dimensions, telles que le genre, la condition sociale, l'origine culturelle, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, la religion, le handicap, le niveau d'études et l'âge

À réfléchir et agir sur cinq axes : le public, la programmation, les différents espaces (physiques et virtuels), les partenariats ainsi que le personnel

À mettre en place un cadre de réflexion et de prise de décision dédié à la question de la diversité et de l'inclusion, notamment par la participation active des organes dirigeants (directions, CA, etc.), la désignation d'un.e référent.e diversité et/ou la constitution d'un groupe de travail interne diversifié en fonction de la taille de l'organisation

À permettre à toute personne de l'organisation de s'engager dans cette discussion, peu importe son statut et sa fonction au sein de celle-ci

À effectuer, suite à cette discussion interne, un diagnostic de la situation de l'association ou de l'organisation culturelle en matière de diversité et d'inclusion sur les cinq axes susmentionnés

Sur base de ce diagnostic, mettre en œuvre des objectifs concrets et mesurables (qualitativement et quantitativement) pour pallier les manques identifiés

À mettre en place des actions concrètes afin de pallier les manques identifiés

À réactualiser régulièrement ce diagnostic et de redéfinir les objectifs concrets selon cette nouvelle analyse

Chaque organisation est également invitée à intégrer les résultats de l'analyse ainsi que les mesures mises en place au sein de son organisation dans son rapport d'activités.»

SE LANÇER DANS L'ADOPTION D'UNE CHARTE

On le voit, les chartes peuvent être un très bon moyen, au niveau d'une entreprise, comme au niveau d'un secteur, de faire avancer la diversité dans les entreprises sociales.

Nous vous proposons un cadre et un modèle de charte dont vous pouvez vous inspirer.

MODE D'EMPLOI D'IMPLÉMENTATION

Un modèle à adapter

Une charte est un texte d'engagement moral. Elle n'a généralement pas de force obligatoire pour ses signataires. Son contenu demeure libre.

La charte proposée dans ce guide n'a pas pour but d'être exhaustive mais sert de modèle à adapter par l'entreprise en fonction de sa propre réalité, de ses besoins et des enjeux identifiés. Il est possible de compléter, ajouter, spécifier, voire retirer des clauses. La rédaction d'une charte au sein d'une structure peut également être réalisée de manière participative.

Notez qu'il n'existe pas de texte type pour une charte. L'initiative européenne présentée plus haut doit, à travers la plateforme des chartes diversité, servir de base pour chaque organisation désireuse de s'engager dans une politique de diversité.

Il est nécessaire cependant d'être attentif au contexte local du territoire et aux liens avec l'organisation administrative du pays, ainsi qu'au contexte sectoriel. Pour le secteur culturel belge bruxellois, comme présenté précédemment, certains aspects sont relativement spécifiques (accueil du public, programmation, etc.). A chacun de voir selon ses réalités.

L'article 2 du modèle proposé de la charte est, dans ce sens, à adapter en fonction des dispositions législatives nationales. Par exemple, en droit belge, il s'agira de « Refuser toute forme de discrimination directe ou indirecte fondée sur la prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, la nationalité, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, l'âge, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou futur, le handicap, la langue, la conviction politique, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale, la conviction syndicale », conformément aux lois fédérales anti-racisme, genre et anti-discrimination de 2007.

Aller au-delà d'une signature

La signature de la charte diversité et inclusion marque une volonté forte, un engagement de la part de l'entreprise, d'inscrire la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations dans ses orientations stratégiques.

Afin d'être effective, cette signature doit se traduire en actions concrètes. C'est la raison pour laquelle il importe d'identifier et d'impliquer les parties prenantes dans la démarche et de s'assurer au préalable du soutien des instances dirigeantes de l'entreprise. Il est primordial que la charte soit portée par l'entreprise dans son ensemble.

Enfin, l'effectivité de la charte passe aussi par la communication de son engagement tant en interne qu'en externe.

Il est conseillé de faire appel aux **représentants nationaux des chartes** comme dans l'exemple français avec Les entreprises pour la Cité.



MODÈLE DE CHARTE⁵

Préambule

Les entreprises à profit social/de l'économie sociale et solidaire développent des services qui défendent les droits fondamentaux des citoyen·nes et/ou répondent aux besoins essentiels d'une population aux multiples facettes. Elles se doivent d'intégrer dans leurs lignes stratégiques les valeurs de justice sociale, de solidarité, de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations, qui guident leur action par ailleurs.

[Nom de l'entreprise] s'engage à :

01 _____

Respecter et faire respecter au sein de son entreprise les textes internationaux ou européens qui luttent contre toute forme de discrimination directe ou indirecte fondée sur l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une prétendue race, une ethnie ou une nation, la couleur de peau, l'ascendance et l'origine, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la grossesse, l'âge, la fortune, la conviction philosophique, les croyances ou appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée, l'état de santé actuel ou futur, le handicap, la langue, la conviction politique, une caractéristique physique ou génétique, la conviction syndicale

04 _____

Veiller à une égalité de droit et à un traitement équitable entre les collaboratrices et collaborateurs dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines : du recrutement à la pension, en passant notamment par l'accueil, la formation, l'évaluation et l'évolution professionnelle

06 _____

Instaurer un environnement de travail bienveillant et respectueux des particularités de chacun·e

07 _____

Sur base d'un diagnostic, mettre en place un plan d'action visant à promouvoir et gérer la diversité, combattre les discriminations et garantir l'accessibilité et l'adaptabilité de ses services à toutes les usager·es

09 _____

Communiquer sur son engagement en interne auprès de l'ensemble du personnel et en externe auprès de ses bénéficiaires et partenaires

02 _____

Refuser toute autre forme de discrimination directe ou indirecte qui ne figurerait pas dans le droit de son pays comme la situation familiale, l'apparence physique, le nom, les mœurs, le lieu de résidence, la perte d'autonomie, la vulnérabilité résultant de la situation économique, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que celle du pays, la domiciliation bancaire, etc.

03 _____

Sensibiliser et former les responsables hiérarchiques ainsi que les membres du personnel aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité

05 _____

Mettre en place des procédures structurelles de gestion des discriminations et de signalement des discriminations

08 _____

Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue social entre la direction et les salarié·es et/ou leurs représentant·es

10 _____

Evaluer à intervalles réguliers les résultats de ses actions sur base d'objectifs quantitatifs et qualitatifs clairement définis et réajuster ses actions si nécessaire

Levier 2 : la diversité au cœur du dialogue social



Un second levier identifié pour avancer vers des entreprises sociales plus inclusives, particulièrement quand on s'adresse à des représentants d'employeurs comme ici, est celui de la concertation sociale.

Il est intéressant de noter que la représentativité patronale du secteur des entreprises sociales n'a pas toujours été incarnée. L'existence des représentants des employeurs aux côtés des employeurs marchands dans le dialogue social est relativement récente. Il s'agit néanmoins d'un excellent moyen de faire avancer la diversité dans une vision de dialogue constructif avec les représentants des travailleurs.

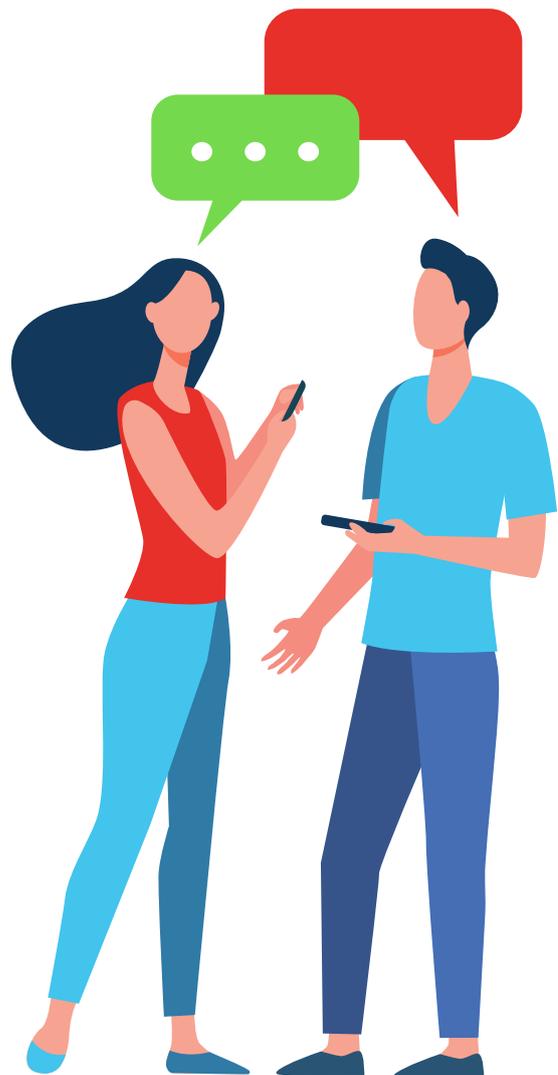
Qu'il existe, comme en France, une série d'obligations légales ou, comme dans le cas de la Belgique où il n'existe aucune obligation légale de concertation sociale en matière de politique de diversité, la promotion de la diversité sur le lieu de travail et la lutte contre les discriminations sont, depuis quelques années, des préoccupations chez les partenaires sociaux.

Pour lutter et prévenir les discriminations, de plus en plus d'entreprises et d'employeurs mettent en place des politiques de ressources humaines qui tendent à refléter au mieux la diversité de la société. Ces politiques de diversité couvrent plusieurs aspects et prennent différentes formes : actions en matière de sélection et de recrutement, codes de bonne pratiques, chartes, guichets d'information, actions ciblées vers des groupes spécifiques, etc.

Le dialogue social peut être un instrument et un levier concret pour la mise en place de processus et de pratiques liés à la diversité au sein des entreprises sociales.

Il est donc important de pouvoir présenter tout d'abord l'organisation et le fonctionnement du dialogue social dans le secteur des entreprises sociales, pour identifier ensuite les lieux d'action possibles.

A travers l'exemple de la Belgique et de la France, il est également proposé un relevé des principaux accords et des initiatives pris au niveau de la diversité dans ces lieux.



Concertation sociale et diversité en Belgique

Le dialogue social, tel qu'il est institutionnalisé aujourd'hui en Belgique, est le résultat d'une longue évolution. Il se fonde sur l'implication des partenaires sociaux dans l'élaboration des règles qui les concernent, notamment celles relatives aux conditions de travail. L'objectif est d'ajuster ces règles au plus près de la réalité de terrain et de faciliter ainsi leur application.

Pour atteindre ce double objectif, le dialogue social fonctionne à trois étages, en lien étroit les uns avec les autres : au niveau interprofessionnel, au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise. Les employeurs et les travailleurs du secteur à profit social prennent part et sont directement concernés par les accords négociés dans ces lieux de concertation à chacun de ces niveaux⁶.

LA CONCERTATION SOCIALE INTERPROFESSIONNELLE

Au niveau fédéral, le Conseil National du Travail (CNT) est LE lieu de concertation sociale intersectorielle. Il est paritaire et est composé des organisations interprofessionnelles représentatives des employeurs et celles représentant les travailleurs. L'Union des entreprises à profit social ([UNISOC](#)), qui représente les employeurs du secteur à profit social au niveau fédéral belge, a rejoint officiellement le banc des employeurs en 2009.

Le CNT a une double mission. Il remet des avis et des propositions sur toutes les matières sociales ayant trait aux employeurs et aux travailleurs (droit du travail, sécurité sociale, etc.). Le Conseil peut aussi conclure des conventions collectives de travail à portée nationale et interprofessionnelle. Dans la pratique, celui-ci fait largement usage de cette possibilité.

Au niveau fédéral, il existe d'autres lieux de concertation sociale où les employeurs du secteur à profit social ont leur place : le Conseil central de l'Economie (CCE), le Conseil supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail (Conseil supérieur), le « Groupe des 10 » (constitué des représentants paritaires des principales branches professionnelles) qui négocient des accords interprofessionnels fixant des grandes orientations et cadres sur notamment l'évolution salariale, la réduction de charges, etc.

À côté du dialogue social national, il existe des lieux de concertation au niveau des entités fédérées qui composent la Belgique. Ce sont des organes de concertation et de consultation qui regroupent les organisations interprofessionnelles représentant les employeurs et les travailleurs au niveau de chaque entité fédérée. Ils sont chargés de rendre des avis d'initiative ou sur demande des pouvoirs

publics sur toutes les matières de compétences régionales ou communautaires qui intéressent les partenaires sociaux. On y retrouve notamment les Conseils économiques et sociaux régionaux et communautaires, les organes régionaux liés à l'emploi et à la formation, les agences régionales en matière de santé, bien-être, handicap et famille. Les représentants des employeurs du secteur à profit social, via leur couple intersectorielle régionale ([UNIPSO](#), [BRUXEO](#), [Verso](#)), y sont présents.

LA CONCERTATION SOCIALE SECTORIELLE

Au niveau sectoriel, le dialogue social s'opère principalement au sein des commissions paritaires. Instituées pour toutes les branches d'activités, les commissions paritaires ont pour objectif de regrouper les entreprises exerçant des activités similaires afin de les soumettre à des règlements adaptés aux conditions de travail. Il peut se créer, au sein des commissions paritaires, des sous-commissions paritaires compétentes pour un territoire ou un secteur d'activité spécifique. Les principales missions des commissions paritaires sont de conclure des conventions collectives de travail sectorielles.

Actuellement, il existe au sein du secteur à profit social des [commissions paritaires et sous-commissions paritaires sectorielles](#) couvrant principalement les secteurs suivants : enseignement, services des aides familiales et des aides seniors, établissements et services d'éducation et d'hébergement, entreprises de travail adapté et ateliers sociaux, secteur socioculturel, établissements et services de santé, aide sociale et soins de santé, secteur non marchand (résiduaire). Au sein de chacune de ces commissions et sous-commissions paritaires, il y a une représentation des employeurs du secteur concerné.

⁶Sont présentés ici les lieux de concertation sociale qui concernent le secteur à profit social privé. Le secteur public dispose d'un mode particulier de concertation sociale.

LA CONCERTATION SOCIALE AU SEIN DES ENTREPRISES

Le dialogue social au sein des entreprises, y compris celles qui relèvent du secteur à profit social, se structure différemment selon leur taille. Chacune des instances a des missions particulières.

Dans les entreprises de 100 travailleurs et plus, un conseil d'entreprise doit être institué. Il s'agit d'un organe paritaire, composé de représentants de l'employeur et des travailleurs.

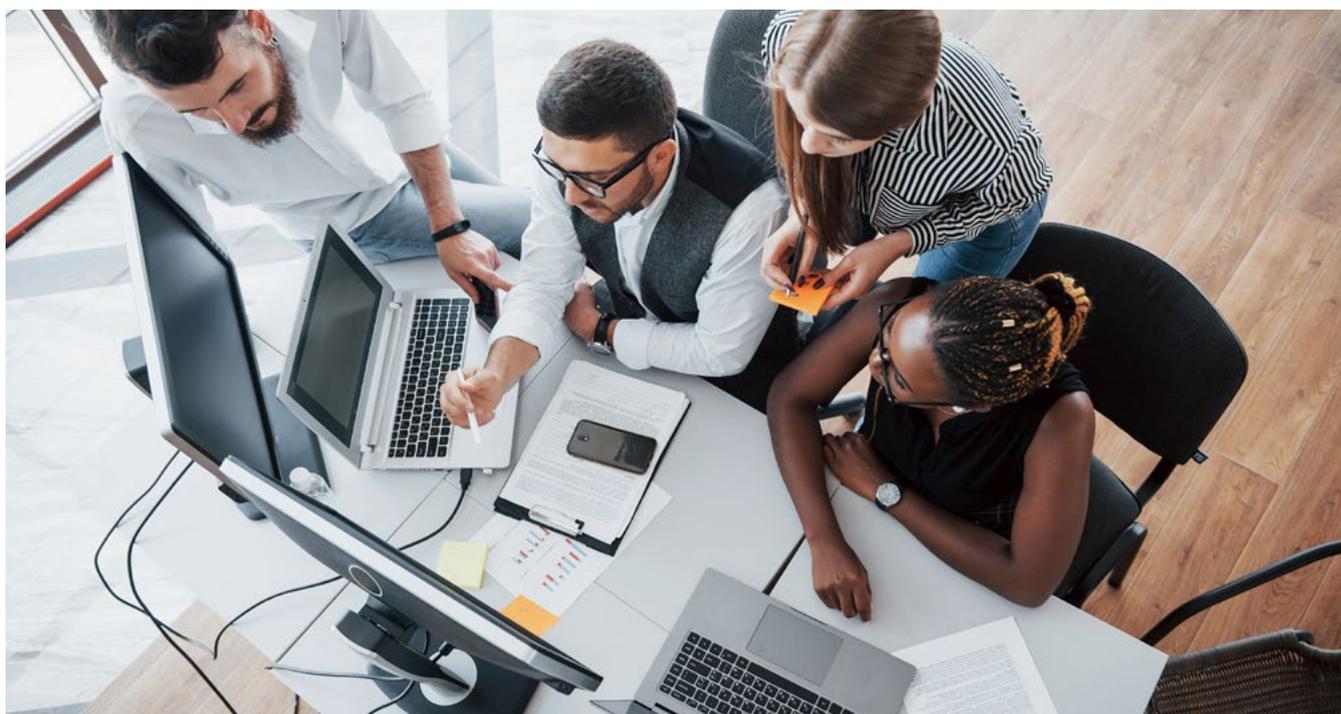
Les missions essentielles du conseil d'entreprise sont de :

- **Recevoir et communiquer des informations de la direction sur la situation économique et financière de l'entreprise, sur l'évolution de l'emploi du personnel et sur la vie de l'entreprise dans ses différents aspects (formation, environnement, etc.)**
- **Donner des avis sur toute mesure pouvant modifier l'organisation et les conditions de travail, la politique du personnel, etc.**
- **Élaborer et modifier le règlement de travail, examiner les critères à suivre en cas de licenciement et d'engagement de personnel, etc.**

Le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) est obligatoire dans les entreprises de 50 travailleurs et plus. Il s'agit également d'un organe paritaire composé, d'une part, de représentants désignés par l'employeur et, d'autre part, de représentants élus par les travailleurs lors des élections sociales.

La mission essentielle du CPPT est de rechercher et de proposer tous les moyens pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Ce sont des missions d'information, de contrôle, de décision, de proposition, d'examen des plaintes et de dépistage de risques dans différents domaines tels que la santé, la sécurité, l'hygiène, la charge psychosociale, etc. En l'absence de conseil d'entreprise, le comité reprend une partie des compétences de celui-ci, principalement dans le domaine social et de l'emploi.

Outre ces deux organes paritaires élus, une délégation syndicale peut être constituée à certaines conditions qui varient selon les secteurs. Le seuil de travailleurs à atteindre pour constituer une délégation syndicale est déterminé par secteur au sein de la commission paritaire. Les compétences de la délégation syndicale concernent essentiellement les relations de travail, le respect de la législation sociale, la défense individuelle du personnel. C'est la délégation syndicale qui négocie en vue de la conclusion d'une convention collective de travail d'entreprise.



ACCORDS ET INITIATIVES ADOPTÉS DANS LE CADRE DU DIALOGUE SOCIAL EN MATIÈRE DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

AU NIVEAU INTERPROFESSIONNEL

D'importants travaux ont été menés sur ces thématiques dans le cadre de l'exécution de l'accord interprofessionnel 2007-2008. Le point d'ancrage 4, relatif à cette problématique, prévoit entre autres que : « Dans le cadre de l'année européenne de l'égalité des chances pour tous (2007) (...), les partenaires sociaux appellent tous les secteurs et toutes les entreprises, en concertation entre employeurs et travailleurs, à conclure des accords et à entreprendre des actions en faveur d'une plus grande diversité- sous toutes ses facettes- sur le lieu de travail. »

Ces travaux ont abouti à l'adoption d'une série d'accords et d'initiatives prises par le Conseil National du Travail :

- **CCT n° 38** concernant le recrutement et la sélection des travailleurs avec, en annexe, un code de conduite relatif à l'égalité de traitement lors du recrutement et de la sélection de travailleurs. Ce code constitue un premier outil interprofessionnel destiné aux employeurs et aux travailleurs pour la politique de recrutement et de sélection, en ce compris leur attitude en cas de sollicitation, dans le souci de garantir l'égalité des chances des candidats
- **CCT n° 95** du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail
- **Avis n° 1.888** du 28 janvier 2014 déterminant les cas dans lesquels le sexe peut être mentionné dans les conditions d'accès à une activité professionnelle
- **Avis n° 2.098** du 25 septembre 2018 relatif au cadre réglementaire de l'action positive en exécution des 3 lois anti-discrimination du 10 mai 2007
- **Avis n° 2040** du 28 juin 2017 sur la possibilité d'avoir recours au **mystery shopping (contrôle en se présentant comme clients ou clients potentiels) par l'inspection sociale pour assurer le respect de la réglementation anti-discrimination**

Un outil récent est également à souligner. Il s'agit de la brochure intitulée « **Favoriser la diversité et l'égalité dans le recrutement** » adoptée le 28 avril 2020 par les partenaires sociaux interprofessionnels. Il s'agit d'un guide pratique visant à faciliter et soutenir les initiatives des entreprises et des secteurs souhaitant s'inscrire dans une approche volontariste en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans le recrutement. Cette brochure se veut avant tout un outil didactique pour les entreprises, les secteurs et les candidats à l'emploi.

Elle s'inscrit dans le cadre légal et réglementaire applicable en Belgique en matière de non-discrimination et est adaptable à chaque type d'entreprise.

AU NIVEAU SECTORIEL

Dans le cadre de la lutte, la prévention des discriminations et de la mise en place de politiques de diversité, le niveau sectoriel joue à cet égard un rôle de soutien, de sensibilisation ou de formation. Dans ce contexte, des actions sont également entreprises en coopération avec les autorités régionales.

Citons certaines démarches qui ont été effectuées au niveau du dialogue social sectoriel :

- **Une obligation liée à la Loi du 22 avril 2012 visant à lutter contre l'écart salarial entre femmes et hommes (modifiée par la Loi du 12 juillet 2013) impose notamment pour les partenaires sociaux, au niveau interprofessionnel, de négocier des règles en vue de lutter contre l'écart salarial. Au niveau sectoriel, cela passe par l'instauration de classifications de fonctions neutres sur le plan du genre. Chaque commission paritaire doit donc mettre en œuvre cette obligation et justifier, le cas échéant, les raisons pour lesquelles leur classification n'est pas neutre du point de vue du genre.**
- **Le Gouvernement fédéral et les entités fédérées ont lancé en 2018 un plan d'action interfédéral contre la discrimination et la violence envers les personnes LGBTI. Il a été demandé aux commissions paritaires d'élaborer des chartes dans leur secteur pour éviter et lutter contre les discriminations. Il a également été demandé que les actions contre la violence homophobe et transphobe soient aussi explicitement mentionnées dans ces chartes.**

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

C'est au sein de l'entreprise que la concrétisation et la mise en œuvre des mesures découlant de la réglementation anti-discrimination sont réalisées. Plus largement, c'est au niveau de l'entreprise que les démarches et les actions favorisant la promotion et le développement de politique et de management de la diversité sont souvent prises. Il appartient à l'entreprise de développer sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines dans ce cadre.

Il existe pour la soutenir de nombreux outils (guides pratiques, formations, outils en ligne, etc.) qui sont notamment pointés dans ce guide (voir levier 3).

Même s'il n'existe pas de concertation obligatoire dans ce cadre, le dialogue social peut être un levier. Il s'agit de développer une vision claire, qui soit portée tant par l'employeur que par les travailleurs au sein de l'entreprise, où l'ensemble du processus de diversité est placé au cœur de l'entreprise et de ses valeurs. L'implication de tous les acteurs concernés est donc cruciale.

Concertation sociale et diversité en France

Le système français comprend trois niveaux de conventions et d'accords collectifs : les accords nationaux interprofessionnels, les conventions collectives de branches, ainsi que les accords d'entreprise et de groupe. Ces différents niveaux ont des règles qui leur sont propres. L'articulation des accords suscite des difficultés juridiques.

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL

Les accords nationaux interprofessionnels ont connu un développement considérable dans certains domaines (régime d'assurance-chômage, régimes complémentaires de retraite, mensualisation, etc.) et occupent une place croissante dans le processus législatif français (négociation légiférante).

Un accord national interprofessionnel est un accord négocié et signé par les différents partenaires sociaux au niveau national et interprofessionnel qui s'applique à l'ensemble des secteurs d'activités sur le territoire national. Il peut porter sur les thèmes que les partenaires sociaux à ce niveau choisissent en opportunité ou être cadré par une demande gouvernementale en vue d'être transcrit dans la loi.

Les accords nationaux interprofessionnels ne couvrent pas les secteurs professionnels appelés le « hors champ » que sont les activités agricoles, le spectacle vivant et enregistré et l'économie sociale et solidaire. Pour être applicable dans ces secteurs, il convient que le champ d'application de l'accord national interprofessionnel soit « élargi » par arrêté du Ministre du travail.

LE NIVEAU MULTIPROFESSIONNEL EN FRANCE

En France, la Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale crée un niveau multiprofessionnel entre les branches et l'interprofession pour les trois secteurs hors du champ de l'interprofession. L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) a ainsi été reconnue comme organisation patronale multiprofessionnelle du secteur de l'économie sociale et solidaire.

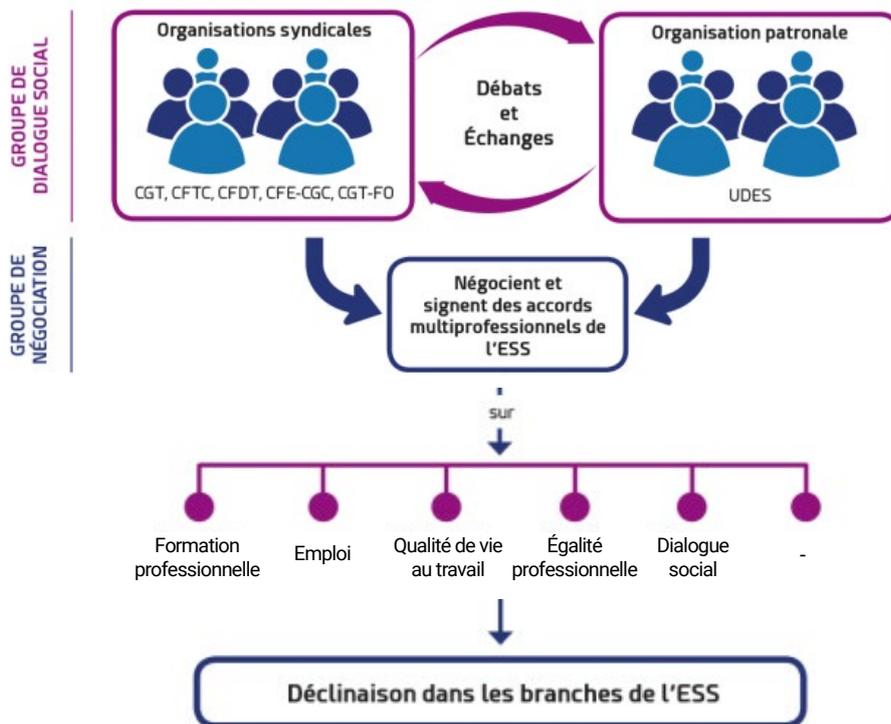
En tant qu'organisation patronale multiprofessionnelle, l'UDES peut ainsi faire entendre la voix des employeurs de l'ESS et défendre les spécificités de leurs entreprises dans des lieux de concertation aux niveaux national et territorial, mais également auprès des partenaires sociaux interprofessionnels, que sont le MEDEF, la CPME et l'U2P, dans le cadre de négociations d'accords nationaux interprofessionnels.

Au cours de ces dernières années, le dialogue social dans l'économie sociale et solidaire s'est progressivement structuré autour de propositions et de préconisations des partenaires sociaux

dans les domaines de l'emploi et de la formation. Les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et l'UDES ont ainsi négocié huit accords multiprofessionnels de l'économie sociale et solidaire, à savoir sur :

- **La formation professionnelle tout au long de la vie dans l'économie sociale (2006)**
- **La prévention des risques psychosociaux, dont le stress au travail (2010)**
- **Les parcours d'évolution professionnelle (2011)**
- **L'égalité et la prévention des discriminations (2011)**
- **La formation des dirigeants bénévoles (2011)**
- **L'insertion professionnelle et l'emploi des jeunes (2014)**
- **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2015)**
- **L'emploi des personnes en situation de handicap (2019)**
- **L'impact du numérique sur les conditions de travail (en cours de négociation)**

En droit français, l'accord multiprofessionnel régit un secteur d'activité économique (spectacle vivant et enregistré, économie sociale et solidaire, activités agricoles) hors du champ de l'interprofession. Il cadre les accords de branche qui seront pris en vue de son application.



CONVENTIONS COLLECTIVES DE BRANCHE

Les accords de branche sont des conventions collectives signées entre la ou les organisations patronales représentatives et une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au sein d'une branche professionnelle. Un accord de branche permet donc de définir des règles adaptées à une même activité professionnelle. La validité d'une convention de branche ou d'un accord professionnel est subordonnée à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli, aux élections prises en compte pour la mesure de l'audience, au moins 30 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations reconnues représentatives à ce niveau, quel que soit le nombre de votants, et à l'absence d'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés en faveur des mêmes organisations à ces mêmes élections, quel que soit le nombre de votants.

Il convient de préciser qu'une convention collective de branche porte sur l'ensemble des thématiques de négociation et les dispositions prévues par le code du travail tandis que l'accord porte, pour sa part, sur un thème spécifique.

La branche demeure un niveau de négociation important, notamment en raison de la politique d'extension des accords par le ou la ministre du Travail qui permet de rendre l'accord applicable à toutes les entreprises de la branche, même celles qui ne sont pas adhérentes à l'organisation patronale l'ayant conclu.

Le code du travail prévoit des négociations obligatoires dont la périodicité est encadrée. Concernant les branches et l'égalité professionnelle, les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent au moins une fois tous les quatre ans pour négocier sur les thèmes mentionnés à [l'article L. 2241-1 du code du travail](#), notamment sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre

les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées ainsi que sur la mise à disposition d'outils aux entreprises pour prévenir et agir contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Les modalités de la négociation de branche sur l'égalité professionnelle, son calendrier, les thèmes abordés lors de cette négociation ainsi que sa périodicité (dans la limite mentionnée ci-dessus), peuvent être fixés par accord conclu entre les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs représentatifs dans le champ de la convention collective de branche concernée. Les dispositions applicables figurent aux [articles L. 2241-4 à L. 2241-6 du code du travail](#).

A défaut d'accord, ou en cas de non-respect de ses stipulations, les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, engagent les négociations dans les conditions et selon la périodicité précisée par les [articles L. 2241-7 à L. 2241-18 du code du travail](#). S'agissant plus spécifiquement de la négociation sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées, les dispositions applicables sont fixées par [l'article L. 2241-11 du code du travail](#).

De manière générale, pour pouvoir être étendues, les conventions de branche conclues au niveau national doivent obligatoirement contenir un certain nombre de dispositions portant sur les thèmes dont la liste est donnée par [l'article L. 2261-22 du code du travail](#). Dans cette liste figure, notamment, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et les mesures tendant à remédier aux inégalités constatées.

ACCORDS D'ENTREPRISE

L'accord d'entreprise est conclu entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise. L'employeur a l'obligation de convoquer l'ensemble des syndicats représentatifs ayant désigné un délégué syndical.

Dans les entreprises dépourvues de délégué syndical, un système dérogatoire permet, à certaines conditions et selon l'effectif, de conclure des accords collectifs avec des élus mandatés, des représentants élus du personnel non mandatés ou des salariés mandatés. La Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels dite «Loi Travail» a institué une nouvelle règle de validation des accords d'entreprise afin de faciliter les accords majoritaires.

L'OBLIGATION DE NÉGOCIER DANS L'ENTREPRISE

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives (et où sont désignés un ou plusieurs délégués syndicaux), l'employeur engage, de manière obligatoire, tous les ans (ou au moins une fois tous les quatre ans si un accord collectif portant sur la périodicité des négociations obligatoires a été conclu) en vue de parvenir à un accord :

- **Une négociation sur la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise**
- **Une négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte notamment sur :**
- **L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés**
- **Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois**
- **Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle**
- Etc.

En l'absence d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à l'issue de la négociation, l'employeur établit un plan d'action annuel destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Après avoir évalué les objectifs fixés et les mesures prises au cours de l'année écoulée, ce plan d'action, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, détermine les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, définit les actions qualitatives et quantitatives permettant de les atteindre et évalue leur coût. Ce plan d'action est déposé auprès de l'autorité administrative.

Et, en l'absence d'accord prévoyant les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, la négociation sur les salaires effectifs porte également sur la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

Ainsi, en France comme en Belgique, les différents niveaux du dialogue social offrent un nombre d'espaces importants où négocier des cadres (recommandations, réglementations, etc.) pour les entreprises permettant de tendre vers des lieux de travail plus inclusifs. La différence principale entre ces deux exemples tient dans le fait qu'en France, la négociation requiert un caractère obligatoire, au contraire de la Belgique. Mais, quelle que soit l'organisation nationale, la concertation sociale peut représenter un levier pour permettre aux employeurs d'exercer pleinement leur responsabilité sur ce sujet.



LES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE CONCERTATION SOCIALE ET DE DIVERSITÉ

BONNE PRATIQUE 1 : POSITION COMMUNE SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DE FAÇON PARITAIRE AU NIVEAU EUROPÉEN

Au niveau européen, les partenaires sociaux peuvent également jouer le rôle d'impulsion et de partage de bonnes pratiques en matière de diversité. Il importe que ce dialogue social soit également présent à ce niveau pour promouvoir des démarches inclusives dans les entreprises sociales dans l'ensemble de l'Union européenne.

Au niveau des services sociaux, cette réflexion peut être liée aux enjeux de main-d'œuvre et d'attractivité, de recrutement et de fidélisation du personnel dans ces secteurs. Le secteur doit en effet faire face à la problématique d'une main-d'œuvre principalement féminine (80%), vieillissante et des conditions de travail à améliorer de manière générale.

Partant de ces constats, des travaux et réflexions communes ont été menés dans le cadre d'un dialogue entre [Social Employers](#), fédération européenne des employeurs de services sociaux, et d'[EPSU](#), organisation européenne représentative notamment des travailleurs du secteur social et de la santé. Ceux-ci ont abouti à des recommandations visant à renforcer la diversité dans les services sociaux. Un séminaire thématique a été organisé dans ce cadre sur ["How to manage diversity and mobility of the workforce in more attractive social services ?"](#)

Une série de pistes d'actions ont été proposées dans une [position commune](#) portant sur l'amélioration de l'image du secteur, l'équilibre femmes-hommes, les travailleurs migrants, etc.

BONNE PRATIQUE 2 : DÉCLARATION COMMUNE DE L'ENSEMBLE DES EMPLOYEURS ET CAMPAGNE INTER-PROFESSIONNELLE EN BELGIQUE

En 2018, les organisations patronales interprofessionnelles, y compris l'[Unisoc](#), fédération représentative des employeurs du secteur à profit social au niveau fédéral, ont élaboré un plan d'action destiné à démontrer aux entreprises qu'une bonne politique de diversité peut leur être bénéfique et souhaitent que les entreprises soient soutenues dans sa mise en œuvre.

Il s'agit d'une [initiative inédite](#) car portée et mise en œuvre par tous les employeurs de tous les secteurs professionnels.

Le plan d'action mise sur la sensibilisation et l'information des employeurs, l'offre d'expertise aux entreprises, une implication plus importante des entreprises dans le contrôle et l'analyse. Il vise également à un meilleur dialogue avec les organismes liés à la diversité, tels qu'[Unia](#) (institution publique indépendante qui lutte contre la discrimination et défend l'égalité des chances en Belgique) et l'[Institut pour l'égalité des femmes et des hommes](#). Toutes ces mesures sont mises en œuvre par les organisations patronales sans cofinancement des pouvoirs publics. Un accord de collaboration a d'ailleurs été récemment conclu avec Unia dans ce cadre. Il porte sur plusieurs axes : l'accompagnement et la formation, l'échange d'expertise juridique, l'échange d'avis et de recommandations en matière de politique publique et la communication.

Parallèlement, d'autres actions sont prévues, éventuellement avec un soutien public, afin d'atteindre plus rapidement l'objectif poursuivi : un taux d'emploi plus élevé pour les groupes ayant plus difficilement accès au marché du travail.

Les organisations d'employeurs envisagent entre autres un « point de contact unique » interprofessionnel où les employeurs pourront directement poser leurs questions ou communiquer des informations. Enfin, l'auto-évaluation constitue un aspect utile d'une politique interne de diversité. Aujourd'hui déjà, bon nombre d'entreprises réalisent un contrôle de qualité de leurs services et produits. L'absence de toute discrimination dans la politique RH et le traitement de questions discriminantes de clients, d'utilisateurs ou de patients peuvent en faire partie. Les organisations patronales interprofessionnelles peuvent mener des actions conjointes dans ce sens. Ainsi, elles orienteront les employeurs vers des experts qui pourront les soutenir et les conseiller.

BONNE PRATIQUE 3 : LE LABEL DIVERSITÉ DE L'AFNOR EN FRANCE

Le label Diversité délivré par l'[AFNOR](#) – Association française de la normalisation et de la certification - vise à reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'une entreprise pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines (recrutement, intégration, gestion des carrières, etc.) tout en prenant en compte son contexte d'intervention (ancrage territorial, relations fournisseurs, clients, usagers).

Créé par l'Etat, en lien avec les partenaires sociaux et des experts RH depuis 2008, le Label Diversité fonctionne comme un outil de management. Il permet d'attester que les processus de recrutement, d'intégration et de déroulement de carrière de vos collaborateurs ne sont pas de nature à provoquer des discriminations.

En 2010, l'ensemble des syndicats adhérents de l'UDES ont signé la Charte de la diversité et, en juillet 2015, l'UDES a obtenu le label Diversité.

Dans ce cadre notamment, l'UDES a publié un guide intitulé "[l'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité](#)" et a déjà organisé deux colloques sur le sujet.



Les avantages de ce label au sein de l'entreprise



Favoriser un dialogue social fluide et constructif



Identifier les risques en matière de discriminations



Valoriser et faire reconnaître les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines



Structurer le processus de recrutement

Levier 3 : la diversité au cœur de l'entreprise



Dans la continuité des étapes précédentes, le dernier levier identifié est interne à l'entreprise et consiste à réaliser concrètement ce qui est visé par la réglementation, la concertation sociale ou la mise en œuvre d'une charte. Il s'agit de mettre en place une politique de gestion de la diversité et d'inclusion dans son entreprise. Cette mise en œuvre va consister en un travail en plusieurs étapes. Il existe de nombreuses ressources sur ce sujet. Nous en déclinons une partie au fur et à mesure de ces pages. Il s'agit bien sûr d'une sélection « raisonnée » de ressources afin de ne pas noyer le lecteur.

Phase I : évaluer la situation de départ (le diagnostic)

Lorsque vous abordez des questions liées à la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de votre organisation, la première étape indispensable consiste à réaliser un diagnostic. Celui-ci permettra de :

- **Clarifier l'état de la situation actuelle de votre organisation : comprendre le contexte dans lequel va se déployer la stratégie diversité et inclusion, avec ses freins (qu'est-ce qui risque de ralentir le projet ?) et ses moteurs (qu'est-ce qui va pouvoir faciliter la mise en place de cette stratégie ?)**
- **Cerner les besoins spécifiques de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion et les réalités de terrain pour élaborer des actions sur mesure**
- **Prendre acte des bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion qui existent déjà au sein de l'organisation**
- **Servir de base de réflexion pour élaborer un plan d'action**
- **Servir de base pour évaluer, par la suite, l'impact de vos actions**



Success stories

Au-devant des défis de son secteur : ADT 44, l'association qui met les salariés au cœur du changement

L'ADT 44 a mis en place un dispositif interne intitulé « Libérons nos énergies » pour répondre aux besoins de la structure concernant sa politique dédiée notamment à l'égalité femme-homme. Ce projet s'inscrit dans la perspective de concilier des temps de vie professionnelle et de vie personnelle, la reconnaissance et l'attractivité du métier d'aide à domicile, la valorisation et l'engagement des salariés. De façon concrète, comment ce projet est-il mis en place ? Quelle concertation a été initiée ? Quels impacts réels de ce dispositif ont été amorcés sur la vie des salariés ? Découvrez cette success story [ici](#) !



LE DIAGNOSTIC QUALITATIF

La checklist diversité et inclusion de BRUXEO



Il s'agit d'un outil d'autoévaluation qui vous offre une structure et une méthodologie pour réaliser ce diagnostic.

La checklist distingue 2 niveaux : l'organisation de l'entreprise et la gestion du personnel. L'organisation de l'entreprise recouvre les thématiques de la structure de votre organisation, sa communication et son management. Ces éléments forment une base importante qui concerne le personnel et sa gestion, et donc le recrutement et la sélection, l'accueil, la réalisation d'entretiens, la formation et la gestion des talents et, enfin, l'environnement et les conditions de travail.

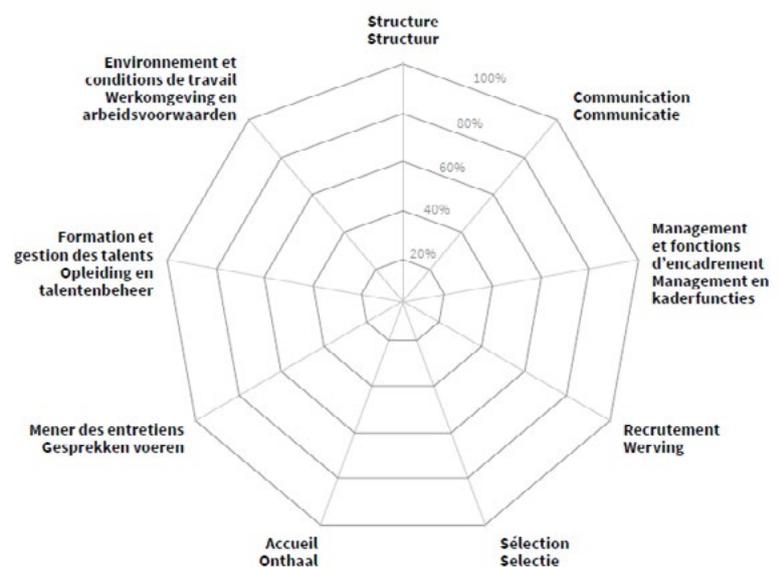
Cette checklist n'a pas la prétention d'être exhaustive. D'autres axes potentiels de réflexion en matière de diversité, tels que l'offre de services et les bénéficiaires, n'y sont pas abordés. Rien ne vous empêche de compléter cet outil pour répondre aux spécificités de votre organisation, voire de votre secteur d'activité.

Cet outil a pour but premier de réaliser un diagnostic qualitatif. En complément, il est recommandé d'effectuer un diagnostic quantitatif.

Comment utiliser cette checklist ?

- Pour chaque thème, quelques affirmations sont proposées auxquelles vous pouvez attribuer une cote de 0 à 3 ou NA (non applicable) si cela ne concerne pas votre organisation. Afin de pouvoir échanger avec vos collègues, appuyez-vous sur des données factuelles (voir encadré « récolte de données ») et prenez note de ce qui justifie votre cotation
- En fonction des résultats, vous spécifiez les points d'attention à améliorer et les pistes d'action suggérées
- Vous pouvez reporter vos cotations par thème dans un graphique radar en fin de brochure (p.24), ce qui vous permet d'avoir une vue globale des résultats et de cibler vos priorités !
- Vous utilisez les résultats de ce screening comme base pour un plan d'action

Diagnostic D&I de mon organisation Diagnose D&I van mijn organisatie



LE DIAGNOSTIC QUANTITATIF

Souvent décrit comme une photographie de la situation actuelle au sein de votre personnel, le diagnostic quantitatif est une analyse chiffrée de votre personnel qui permet d'avoir une idée plus visuelle de la diversité au sein de votre structure.

La checklist D&I de BRUXEO vous propose un tableau inspiré du plan diversité de la Région bruxelloise qui reprend les 5 publics les plus discriminés face à l'emploi à Bruxelles (en fonction de la nationalité, l'âge, la situation de handicap, le genre et la scolarité), croisés avec les niveaux hiérarchiques dans votre organisation. L'analyse de ces résultats permet d'identifier la sous-représentation ou sur-représentation de certains groupes-cibles mais aussi d'identifier certains phénomènes. Par exemple, les croisements des données « genre » avec les niveaux hiérarchiques permettent d'identifier le phénomène du « plafond de verre », à savoir l'impossibilité, pour les femmes, d'accéder aux postes hiérarchiques les plus élevés, ou de la « paroi de verre », à savoir la possibilité, pour les femmes, d'accéder aux postes hiérarchiques les plus élevés mais exclusivement dans des filières ou des services considérés comme moins stratégiques.

Il est important de mettre en lien les résultats de ce tableau avec l'analyse qualitative afin d'avoir une vision plus nuancée de votre organisation.



Attention : ne perdez pas de vue les restrictions légales en matière de collecte de données à caractère personnel ! Par exemple, en Belgique, la loi interdit le traitement des données à caractère personnel qui révèlent l'origine raciale ou ethnique, sauf dans une série de cas bien déterminés. Plus d'informations sur le site de [l'Autorité belge de protection des données](#).

LA RÉCOLTE DE DONNÉES

Comment recueillir les informations utiles pour effectuer ce diagnostic ?

- **Commencez par examiner vos documents au sens large (statuts, règlement de travail, contrats de travail, offre d'emploi, brochures, site internet, etc.) afin d'évaluer la place accordée aux questions de diversité et d'inclusion dans votre organisation :**
 - Les offres d'emploi précisent-elles que l'organisation mène une politique active en matière de diversité ?
 - Les titres de fonction sont-ils féminisés ?
 - Les visuels reflètent-ils la diversité ou, au contraire, renforcent-ils certains stéréotypes ?
 - Le règlement de travail contient-il une clause de non-discrimination ?
 - La diversité, l'équité et l'inclusion sont-elles explicitement citées comme valeur de l'organisation ?
 - Etc.
- **Mettez en place un sondage ou une enquête auprès de votre personnel**
- **Organisez des focus groupes (ou groupes de discussions) sur des thématiques diversité. L'objectif est d'entendre ce qui se vit au sein de votre organisation par les personnes concernées.**
- **Entretenez-vous avec les personnes-ressources : direction, managers, responsables d'équipe, responsable RH, personnes de confiance, délégués syndicaux, etc. qui ont un bon aperçu de ce qui se passe en interne.**

OUTILS PRATIQUES

Fiche pratique : « [Outil 10. Méthodes de récolte de données](#) » du guide méthodologique « [Elaborer une politique de diversité](#) » du SPF Personnel et Organisation, 2010

Enquête sur la diversité de l'administration communale de Jette du guide méthodologique « [Manuel pour la mise en œuvre de plans de diversité dans les pouvoirs locaux bruxellois](#) » du SPRB, 2017, pp.35-36

AUTRES OUTILS DE DIAGNOSTIC

[Autodiagnostic RH](#) (FR) tiré du guide méthodologique « [L'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité](#) », UDES, 2019

[Checklist Diversiteit Verso](#) (BE)

Le Diversimètre (SPF Personnel et organisation, BE)

[Approche globale](#)

[Approche spécifique RH](#)

[Quick-Scan Auto-évaluation non-discrimination UNIA](#) (BE)

A SUIVRE

La plateforme "[Diversité en Wallonie](#)" ! (BE), qui regroupe un large éventail d'informations et d'outils pour favoriser la gestion de la diversité dans les ressources humaines et sur le marché de l'emploi.

L'AFMD (FR) développe actuellement un « [index d'inclusion](#) ». « Cet outil de mesure n'évaluera pas seulement la représentativité d'une "diversité" et la perception d'une discrimination. Il s'éloigne également d'une approche par critères. Alliant indicateurs factuels et indicateurs de perceptions, il permettra aux organisations qui l'utiliseront d'évaluer leur niveau d'inclusion au moyen d'une note sur 100. » Sortie prévue en automne 2021.

La Commission européenne travaille actuellement à l'élaboration d'un outil d'évaluation de la diversité en ligne, que les organisations pourront utiliser gratuitement. Cet outil fournira des lignes directrices aidant les organisations à recueillir des données. Sortie prévue en 2022.



Success stories

Confédération générale des Scop : vers une gouvernance plus démocratique, plus paritaire, plus efficiente

La Confédération Générale des SCOP a souhaité frapper fort en accélérant la mise en place de mesures favorisant l'égalité femme-homme au cœur même de son fonctionnement démocratique. Quelles modalités statutaires et opérationnelles ont été mises en place par la Confédération ? Retrouvez les informations en découvrant cette success story [ici](#) !

leScop
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

OUTIL D'ANIMATION DE LA PHASE DE DIAGNOSTIC ET/OU DE LA PHASE DU PLAN D'ACTION GRÂCE À UN OUTIL D'INTELLIGENCE COLLECTIVE : L'ANALYSE DES FREINS ET DES MOTEURS⁷.

Nous vous proposons ici un outil qui encourage la réflexion et la rédaction participative d'un plan diversité. Il permet de comprendre, dans le contexte qui est le vôtre, les éléments qui vont faciliter la mise en place de votre stratégie D&I et ce qui risque de vous freiner. Mieux vous anticipez ces freins et ces moteurs en amont du projet, au plus vous allez gagner du temps au moment de la rédaction et de la réalisation de votre plan d'action.



Première étape : décrire la situation initiale et la situation idéale

Il s'agit ici de rester dans la description, tant pour la situation initiale que pour la situation idéale, et de ne pas encore chercher de causes explicatives.

Ne soyez pas trop sages au moment d'imaginer la situation idéale : ne prenez pas en compte les contraintes financières, humaines ou institutionnelles. Il sera toujours temps de vous confronter aux réalités plus tard !

Freins	Moteur
<ul style="list-style-type: none"> • Association de 30 employé.es • 1 personne de confiance ayant suivi une formation spécifique • Une «charte des valeurs» rédigée il y a 15 ans et dont beaucoup de gens n'ont pas connaissance • Tensions récurrentes et stéréotypes visant les personnes employées via un contrat d'insertion • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout le monde a connaissance de la «charte diversité» dont chaque employé a participé à la rédaction • Ambiance conviviale, les «contrats d'insertion» sont pleinement intégrés à l'équipe • Les conflits sont gérés assez rapidement grâce à des processus clairs et à la possibilité de recours à une personne tierce • Etc.

⁷ L'illustration de l'outil a été élaborée dans le cadre de la formation « Be diverse, act inclusive : manager la diversité » de BRUXEO par Emilie Bréban, formatrice en gestion de la diversité et interculturalité

Deuxième étape : définir les freins et les moteurs

Posez-vous deux questions :

1. Les freins : POURQUOI ? Qu'est-ce qui empêche ma situation initiale d'évoluer dès à présent vers la situation idéale ?
2. Les moteurs : COMMENT ? Qu'est-ce qui accélérerait ou faciliterait le passage de ma situation initiale à la situation idéale ?

Freins	Moteur
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps du personnel • Manque de connaissances sur le sujet • Les contrats d'insertion ne restent pas en poste très longtemps • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un groupe de travail pour la rédaction participative d'une «charte diversité» • Création d'un processus d'accueil pour chaque nouvel employé • Formation des chefs de service/coordonateurs d'équipe en Diversité, Équité et inclusion • Etc.

Troisième étape : évaluer son pouvoir d'action⁸

Chaque personne évalue son niveau de pouvoir sur les freins et les moteurs, en fonction de sa place dans l'organisation, de ses compétences, de ses connaissances et des limites de son pouvoir d'action.

Cela permet d'évaluer collectivement le pouvoir d'action du groupe sur ces freins et ces moteurs.

Freins	Moteur
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps du personnel ● • Manque de connaissances sur le sujet ●● • Les contrats d'insertion ne restent pas en poste très longtemps • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un groupe de travail pour la rédaction participative d'une «charte diversité» ● • Création d'un processus d'accueil pour chaque nouvel employé ●● • Formation des chefs de service/coordonateurs d'équipe en Diversité, Équité et inclusion ●●● • Etc.

AUTRE OUTIL : L'ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT : forces-faiblesses-opportunités-menaces est un classique de l'analyse stratégique, mais toujours efficace pour arriver à un premier bilan de votre situation.

⁸0 gomme = pas de pouvoir, 1 gomme = un peu de pouvoir, 2 gommes = un peu plus de pouvoir, etc.



Phase 2 : penser son plan d'action D&I

A la suite de la phase de diagnostic, la phase du plan d'action va consister à lister les actions concrètes à entreprendre. Ces actions doivent s'inscrire dans la logique du projet, de la finalité et de la mission de l'entreprise.

ALIGNEMENT AVEC LE PROJET

Cette phase initiale est l'occasion de se poser deux questions essentielles :

POURQUOI ? Il s'agit ici d'explicitier la finalité du projet D&I pour lui donner un sens, voire de définir ses objectifs généraux. Cette réflexion autour de la vision du projet D&I peut se mener en groupe.

QUI ? Il s'agit ici d'identifier les parties prenantes à impliquer dans le développement et la réalisation du plan d'action diversité et inclusion. Leur degré d'implication peut varier.

- **Qui va être responsable diversité ?**
- **Qui fera partie du groupe de réflexion interne diversité ?**
- **Doit-on créer un comité de pilotage ?**
- **A quel(s) pouvoir(s) subsidiant(s) s'adresser ? Quel(s) responsable(s) hiérarchique(s) doit-on impliquer ? Quels partenaires ? Etc.**

EXEMPLE D'OUTIL D'INTELLIGENCE COLLECTIVE :

Rêvez votre futur !

En 2025, vous recevez le prix prestigieux de l'organisation la plus inclusive d'Europe. Vous devez préparer une conférence de presse.

- 1/ Décrivez les changements au sein de votre organisation
- 2/ Donnez un titre à votre article de presse
- 3/ Vous pouvez choisir d'illustrer l'article avec un dessin, une image de votre choix

ELABORER SON PLAN D'ACTION D&I

En fonction des résultats obtenus lors de la phase de diagnostic et des premières réflexions, vous pouvez élaborer un plan d'action. Celui-ci comprend :

• 1. Les objectifs à atteindre

Travaillez sur leur formulation afin qu'ils soient SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Ambitieux mais aussi Réalistes et Temporellement définis.

• 2. La définition des actions

L'outil diagnostique de BRUXEO vous propose de définir des priorités parmi les actions envisagées en matière de promotion de la diversité et d'inclusion en choisissant 3 actions sur lesquelles vous voulez vous concentrer.

Vous déterminez ensuite, pour chaque action, :

- **Quoi ?** Précisez de manière claire l'action à mettre en œuvre
- **Comment ?** Précisez les étapes, les outils, les partenaires éventuels
- **Qui ?** Précisez les personnes responsables de l'action
- **Moyens ?** Évaluez le budget nécessaire à la réalisation de l'action
- **Délais ?** Précisez une date limite de mise en œuvre de l'action

Il est également recommandé de définir, dès la phase d'élaboration, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui doivent permettre de mesurer les progrès réalisés.

OUTILS PRATIQUES

Fiche pratique : « [Outil I. Exemple de fiche de projet](#) » du guide méthodologique « [Elaborer une politique de diversité](#) » du SPF Personnel et Organisation, 2010, pp. 29-33



OUTILS PRATIQUES PAR DOMAINE D'INTERVENTION

Voici une sélection de quelques outils :

RECRUTEMENT

« Favoriser la diversité et l'égalité dans le recrutement » du Conseil National du Travail (CNT), Belgique, 2020

Au sein du CNT, organe fédéral belge, les partenaires sociaux inter-professionnels ont co-signé ce guide qui propose des conseils, illustrés par des exemples, ainsi que des bonnes pratiques dans les différentes phases du recrutement : de la construction du profil de fonction à l'accueil et l'intégration du travailleur ou de la travailleuse. La brochure revient également sur le cadre légal régissant la matière.

« Recruter, ce n'est pas neutre », APEF Competentia, Belgique, 2017

A travers 12 fiches, découvrez des pratiques et des témoignages pour mettre en place un recrutement neutre (calibrer les fonctions avec les compétences clés, rendre plus neutres les tests de recrutement, anonymiser les candidatures, recruter sans CV, former après l'entrée en fonction, etc.).

« Recruter dans la diversité et la non-discrimination » tiré du guide méthodologique « L'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité », UDES, France, 2019

Ce guide vise à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité dans l'ESS à travers la diffusion de méthodes et pratiques. La fiche n°3 axée sur le recrutement permet d'accompagner les employeurs dans la mise en place d'un recrutement non-discriminant de l'analyse des besoins à l'accueil et l'intégration des nouveaux-nouvelles recrutés-es.

« Un accès non discriminatoire à l'emploi pour les femmes et les hommes », Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Belgique, 2020

Un outil élaboré par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes qui vise à lutter contre les discriminations de genre dans l'emploi. Vous y trouverez des informations et des conseils pratiques pour les employeurs, notamment en matière de législation internationale, européenne et belge, ainsi que des moyens de prévenir les discriminations à l'embauche lors de la rédaction de l'offre, durant l'entretien d'embauche et lors du renouvellement d'un contrat à durée déterminée.

MOBILITÉ PROFESSIONNELLE INTERNE

« Promouvoir l'évolution professionnelle dans la diversité et la non-discrimination » tiré du guide méthodologique « L'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité », UDES, France, 2019

Cette fiche pratique met en exergue 3 principes pour promouvoir l'évolution professionnelle et vous fournit les outils nécessaires pour y parvenir. Parmi ceux-ci : évaluer régulièrement les compétences et la mise en œuvre de ses missions par chaque salarié-e via l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel.

MANAGEMENT

« Guide vers plus d'inclusion », UNIA, Belgique, 2021

Cet outil en ligne, revisité en 2021, vous prodigue des conseils pratiques pour développer une politique de diversité, recruter et maintenir vos talents diversifiés et gérer une équipe. Vous y trouverez aussi une banque de données regroupant des situations théoriques avec un conseil juridique et un avis au manager, mais également des exemples de bonnes pratiques d'autres entreprises.

« Gestion de la diversité des ressources humaines », Annie Cornet et Philippe Warland, Guide pratique 3e édition, 2014 (BE)

« Gérer la diversité au quotidien ». Cas pratiques de gestion des ressources humaines., Annie Cornet et Philippe Warland, 2013 (BE)

COMMUNICATION

« Communiquer sur la diversité ? », AFMD, France, 2018

La communication occupe un rôle central dans les politiques diversité. Qu'il s'agisse de déconstruire des stéréotypes, d'informer salarié-e-s et agent-e-s sur leurs droits et devoirs, ou encore de promouvoir une culture inclusive, elle est à la croisée des préoccupations, tant des responsables diversité que des communicant-e-s. Loin de fournir une formule répliquable hors de tout contexte, « prête-à-déployer », ce livre vous invite à vous questionner sur votre stratégie et les modalités de vos actions de communication.

Fiche pratique : « Outil 2. Modèle de plan de communication et canaux possibles » du guide méthodologique « Elaborer une politique de diversité » du SPF Personnel et Organisation, Belgique, 2010

Un modèle que vous pouvez utiliser pour structurer la communication de votre politique diversité et inclusion.

Phase 3 : évaluer les actions menées

L'évaluation est souvent perçue comme le point final de l'élaboration d'un plan diversité. Or, elle doit avoir été pensée dès l'écriture de son plan d'action. Elle permet ainsi non seulement de contrôler la réalisation des actions mais surtout d'améliorer le projet en réajustant les actions si nécessaire ou en élaborant de nouvelles actions.

NB : il s'agit ici d'outils classiques de la gestion de projet. Pour en savoir plus :

Brochure du STICS ASBL : [Construire et gérer son projet](#), Bruxelles, 2014

Brochure du STICS ASBL : [Evaluation mode d'emploi](#), Bruxelles, 2014

Elle intervient :

- **Au cours du projet : via la tenue d'un tableau de bord, par exemple**
- **En fin de projet : pour faire le bilan**
- **Et post-projet : pour évaluer l'impact des ses actions**

Pour évaluer la mise en œuvre et les résultats du projet, il est nécessaire de définir des critères ainsi que des indicateurs d'évaluation :

- **Un critère d'évaluation n'est pas un instrument de mesure, mais une norme de référence qui permet de juger et d'apprécier l'effet de l'action.**
- **Un indicateur d'évaluation est le moyen de mesurer la réalisation de la norme. Il quantifie ou qualifie la satisfaction d'un critère. Il est une unité de mesure, une jauge.**



Phase 4 : facteurs de succès de votre projet diversité et inclusion

- Le management et la ligne hiérarchique adhèrent et soutiennent activement le projet !
- Le projet est construit de manière collaborative : les ressources internes et externes sont mobilisées autour du projet
- Vos objectifs sont SMART



Success stories

Formaliser sa politique diversité et inclusion au sein d'un hôpital, c'est possible !

En 2019, Les Cliniques de l'Europe, avec le soutien d'Actiris, construisent un plan d'action pour promouvoir la diversité et favoriser l'inclusion au sein de cette structure qui compte plus de 2.100 travailleur-euses et médecins ! Comment faire adhérer le personnel à cette politique ? Comment toucher tout le monde ? sont les défis auxquels Les Cliniques ont dû faire face. Dorien De Man, attachée à la formation et coordinatrice du plan diversité, raconte.



A ction
C hanges
T hings

Conclusion

Nous avons souhaité, à travers ce guide, montrer qu'il existe différentes façons de s'emparer de la question de la diversité dans les entreprises sociales.

La spécificité de notre démarche tient à un angle d'approche choisi, lié au public-cible de ce guide (les employeurs du secteur), qui nous a poussée à aborder la fonction du dialogue social sur cette thématique.

Ainsi, au-delà des éléments classiques de la gestion d'une entreprise, qui peuvent être des leviers d'actions efficaces (politique de gestion de la diversité, management inclusif, etc.), il nous semblait important, en tant que fédérations représentatives des entreprises sociales en France et en Belgique, de montrer que la concertation sociale est un lieu central de la gestion de la diversité et de l'inclusion. C'est un élément qui est habituellement assez peu mis en avant. Chaque entreprise sur le terrain peut ainsi faire remonter à ses fédérations ses idées et propositions pour que des solutions soient trouvées ensuite dans la discussion avec les organisations représentatives des travailleurs et/ou les pouvoirs publics.

Ce dernier élément nous amène au message clef présent au cœur de ce guide : **A VOUS DE JOUER !** Que ce soit en étant proactif dans l'application des réglementations en la matière, au niveau de la mise en place de charte dans vos entreprises et au niveau de chacun de vos secteurs d'activités, dans l'élaboration de recommandations à même d'être concertées et adoptées au niveau du dialogue social, en élaborant des plans d'actions D&I pour vos entreprises, en formant vos managers au management inclusif et d'autres solutions encore en fonction de votre créativité !

À vous de jouer !



Liste de ressources non-exhaustive

Bonnes pratiques en Belgique (Bruxelles – Wallonie – Fédéral)

Bruxelles Economie-Emploi – Instruments diversité :

economie.emploi.brussels/diversite

Charte bruxelloise de la diversité dans le secteur des titres-services :

mkt.sodexobenefits.be/TS/Docs/bxl/fr/charte-diversite_bxl_fr.pdf

Charte de la diversité du service public régional de Bruxelles :

servicepublic.brussels/wp-content/uploads/2021/03/CHARTE_FR.pdf

Actiris - Plans de diversité et label : www.actiris.brussels/fr/employeurs/plans-de-diversite/

UNIA

www.ediv.be

[schema-loi.pdf \(ediv.be\)](#)

Service Public de Wallonie – Charte de la Diversité et de l'Égalité wallonne :

spw.wallonie.be/sites/default/files/charte_signee_web.pdf

spw.wallonie.be/plan-diversit%C3%A9

Union Wallonne des Entreprises : www.uwe.be/diversite-en-entreprise-une-priorite-pour-les-employeurs/

Bonnes pratiques en France

AFMD : www.afmd.fr/les-chartes-et-les-labels

Autre Cercle – Charte d'engagement LGBT+ (FR) : www.autrecercle.org/page/charte-d-engagement-lgbt-de-l-autre-cercle

Les entreprises pour la Cité – Charte de la Diversité : www.charte-diversite.com/

Bonnes pratiques dans les autres pays européens

Luxembourg – La Charte de la Diversité Lëtzebuerg : chartediversite.lu/fr/pages/quest-ce-que-la-Diversite

Charte de la Diversité Lëtzebuerg - Cadre légal : chartediversite.lu/fr/pages/cadre-legal#En-Europe

Diversity Charters in EU countries : ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management_en

European Diversity Month 2021 : [European Diversity Month 2021 | European Commission \(europa.eu\)](http://European Diversity Month 2021 | European Commission (europa.eu))

SENSENET project : [Partners - SENSENET \(sensenet-project.org\)](http://Partners - SENSENET (sensenet-project.org))

Cadre légal européen - Charter of Fundamental Rights of the European Union : fra.europa.eu/en/eu-charter

Guides pratiques et études

Gestion de la diversité des ressources humaines, Annie Cornet et Philippe Warland, 3e édition - 2014 (BE) :

http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Guide_diversite_3e_edition.pdf

Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines., Annie Cornet et Philippe Warland – 2013 (BE) :

www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Gerer_la_diversite_au_quotiden.pdf

Manuel pour la mise en œuvre de plan diversité dans les pouvoirs locaux bruxellois :

pouvoirs-locaux.brussels/fichiers/manuel-diverste-communes-2017-fr.pdf

Elaborer une politique de diversité, SFP Personnel et organisation (BE) :

fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf

L'économie sociale et solidaire au-devant de la diversité, UDES (FR) :

www.ud.es/fr/outilsguides/leconomie-sociale-solidaire-au-devant-de-diversite

Benchmark Bonnes pratiques diversité en entreprise, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises – ORSE (FR) :

www.orse.org/nos-travaux/benchmark-bonnes-pratiques-diversite-en-entreprise

Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises – ORSE (FR) :

www.orse.org/nos-travaux/prevention-des-discriminations-et-promotion-de-la-diversite-dans-les-entreprises

Guide sur le dialogue social et la gestion de la diversité – ORSE (FR) :

www.orse.org/nos-travaux/le-dialogue-social-et-la-gestion-de-la-diversite

Federation of European Social Employers – How to manage diversity and mobility of the workforce in more attractive social services (2020) : socialemmployers.eu/files/doc/Report%20Social%20employers%20workshop_Final.pdf

European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia – Diversité et Egalité pour l'Europe, Rapport annuel 2020 :

fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/133-AR00_p2_FR.pdf

La diversité est au cœur de nos communes - Diversité Wallonie (BE) :

www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/15574_BrochureA5_2016_v11.pdf

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS (FR) :

www.ud.es/fr/sites/default/files/public/fichiers/guide_egalite_professionnelle_fh_complet.pdf

Agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap (FR) :

www.ud.es/fr/outilsguides/guide-agir-pour-lemploi-personnes-en-situation-de-handicap-dans-less

BePax (BE) « [L'intersectionnalité, un concept à ne pas vider de sa substance](#) », rédigé par Aïda Yancy, 2020

Outils pratiques

Diagnostic : Checklist D&I, BRUXEO (BE) : sodiversity.bruxeo.be/fr/diagnostic

RECRUTEMENT :

Favoriser la diversité et l'égalité dans le Recrutement, Conseil National du Travail (BE) :

www.cnt-nar.be/PUBLICATIES/Diversiteit-FR.pdf

Recruter, ce n'est pas neutre, APEF (BE) : www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/outils-non-discriminant-12-fiches

Recruter sans discrimination : Guide pratique (FR) : www.insa-lyon.fr/files/rte/guidenondiscrimination.pdf

Guide d'inclusion des personnes LGBT+ au travail, AFMD (FR) :

www.afmd.fr/sortie-du-kit-dinclusion-des-personnes-lgbt-au-travail

Outil de test : « [test d'associations implicite](#) » (TAI) de l'Université d'Harvard qui repose sur des bases scientifiques et permet de mettre en lumière les préjugés inconscients. Cette prise de conscience est un pas essentiel pour surmonter les idées préconçues et objectiver ses jugements.



Editeur responsable :
Bruno Gérard, BRUXEO

Rédaction :
Cécile de Préval, UNIPSO
Joelle Jablan, BRUXEO
Elise Lay, UNIPSO
Erwan Martin, UDES
Guillaume Poinsignon, UDES

Remerciements à :
Sophie Garaicoechea, Diversité Wallonie
Maya Hagege et Marie Larssonneau , AFMD
Françoise Kemajou, Pour la Solidarité
Fatma Qorlazja, Verso
Sylvain Renouvel, Federation of European Social Employers
Anu Ritz, Commission Européenne
Mehmet Saygin, Unisoc
Luc Schingtienne, Actiris
Yann Tanguy, Les entreprises pour la Cité
Sophie Vincent, Unia

Réalisé en septembre 2021

Design et mise en page : Knock Knock prod & Steppers studio



Diversity
Now!

Diversité et inclusion sur les lieux de travail au sein des entreprises sociales



Téléphone
+32 (0)2 210 53 00

Email
info@bruxeo.be

Adresse
37-41 (B3) Rue du congrès,
1000 Bruxelles

n° d'entreprise
0877.809.220



Téléphone
+32 (0)81 24 90 20

Email
unipso@unipso.be

Adresse
1/7 Square Arthur Masson,
5000 Namur

n° d'entreprise
0464.281.392



Téléphone
+33 (0)1 43 41 71 72

Email
udes@udes.fr

Adresse
7 rue Biscornet,
75012 Paris



Funded by the European Union's
Rights, Equality and Citizenship
Program (2014-2020)

info@diversitynow.eu
www.diversitynow.eu