



THINK TANK EUROPÉEN *POUR LA SOLIDARITÉ*

WORKING PAPER

SÉRIE : COHÉSION SOCIALE ET ÉCONOMIE SOCIALE

FAUT-IL GÉRER LA DIVERSITÉ ?

MAUD CANDELA, MAI 2007

Think Tank Européen *Pour la Solidarité*

Rue Coenraets, 66 – B – 1060 Bruxelles

Tél. : + 32 2 535 06 63 / Fax : +32 2 539 13 04

Email : info@pourolsolidarite.be / www.pourolsolidarite.be



Avec le soutien de la Direction générale de la Culture – Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente – Service de l'Éducation permanente du Ministère de la **Communauté française de Belgique**

Le Think tank européen **Pour la Solidarité** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, **Pour la Solidarité** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.

Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63 – Fax : +32.2.539.13.04

info@pourolsolidarite.be

www.pourolsolidarite.be

Les Cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par **Denis Stokkink**

Séverine Karko, *Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives*, Série Développement durable territorial et politique de la ville, n°12, 2007.

Sophie Heine, *Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°11, 2007.

La diversité dans tous ses états, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°10, 2007.

Francesca Petrella et Julien Harquel, *Libéralisation des services et secteur associatif*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°9, 2007

Annick Decourt et Fanny Gleize, *Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°8, 2006.

Éric Vidot, *La Reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°7, 2006.

Anne Plasman, *Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, *Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°5, 2004.

Anne Plasman, *Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°4, 2004.

Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°3, 2004.

Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, *La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°1, 2004.

Introduction

L'année 2007 a été déclarée année européenne de l'égalité des chances. Elle aurait aussi bien pu s'appeler année européenne de la diversité, dans la mesure où c'est bien de cela qu'il s'agit : mettre en valeur la diversité et lutter contre toutes les discriminations, que ce soit en raison du sexe, de la race ou l'origine ethnique, de la religion ou des convictions, d'un handicap, de l'âge ou de l'orientation sexuelle. Tout au long de l'année, des actions de sensibilisation et des manifestations sur ce thème sont financées à travers toute l'Europe et différentes actions sont menées pour détecter et diffuser les bonnes pratiques déjà en place, dont certaines sont présentées ici, à plusieurs échelles.

I. Inclusion sociale, diversité et Europe

Au niveau de la Commission européenne, la Direction générale (DG) Emploi et Affaires sociales aborde la question de la diversité sous deux angles :

- l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination ;
- l'inclusion sociale.

Ces objectifs sont inscrits dans la devise de l'UE : « Unie dans la diversité » et dans la Charte des droits fondamentaux (Nice 2000), liée au traité constitutionnel. De plus, l'article 13 constitue le cadre juridique permettant de reconnaître la diversité et de prendre des mesures pour lutter contre les discriminations. Les deux principales directives en la matière ont été adoptées en 2000 :

- la première (directive 2000/43/CE) traite de l'égalité raciale et ethnique ;
- la seconde (directive 2000/78/CE) de l'égalité face à l'emploi.

Cependant, ce cadre n'est pas suffisant pour garantir l'égalité de traitement : en faisant de 2007 l'année européenne de l'égalité des chances pour tous, l'objectif est d'accompagner la mise en œuvre et la transposition de ces directives dans les États membres, d'accompagner le changement de mentalité et de sensibiliser les citoyens à leurs droits, mais aussi les acteurs potentiels de discrimination.

L'Agenda de Lisbonne est bien connu sous son aspect économique : « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique

au monde... », mais son aspect social est souvent oublié : « ... capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une **plus grande cohésion sociale** ». Il convient de revoir la manière dont les politiques sont élaborées, afin d'augmenter les interactions entre les politiques économiques et sociales. La Méthode Ouverte de Coordination (MOC), créée dans le cadre de la politique de l'emploi et du processus de Luxembourg, a été définie comme un instrument de la stratégie de Lisbonne. Elle fournit un nouveau cadre de coopération entre les États membres en vue de faire converger les politiques nationales pour réaliser certains objectifs communs. Devant la faiblesse des résultats constatée à mi-parcours, la stratégie de Lisbonne a été révisée en mars 2005 et s'est recentrée sur la croissance et l'emploi (Lignes directrices et Plans Nationaux de Réforme) dans le cadre d'un objectif plus large de développement durable. L'objectif est double :

- « feeding in » : les politiques sociales peuvent créer de l'emploi et de la croissance ;
- « feeding out » : il faut analyser l'impact des politiques d'emploi sur la cohésion sociale et s'assurer que cet impact ne soit pas négatif.

La principale difficulté vient du fait que les États sont davantage préoccupés par la croissance. Pourtant, se focaliser sur l'aspect économique ne permet pas d'éradiquer la pauvreté (9 % de travailleurs pauvres en Europe, 4 % en Belgique). Cette stratégie irrigue l'ensemble des politiques européennes, notamment les grandes priorités politiques de la Commission, qui ont fait l'objet d'une publication en janvier. Trois défis majeurs ont été identifiés :

1. La pauvreté des enfants (transmission de la pauvreté de génération en génération).
2. L'inclusion active (certains pays lient les bénéfices sociaux à des conditions – accepter le premier poste proposé –, la Commission considère que l'accès aux services fondamentaux et le soutien aux revenus doit être garanti. A ce sujet, la Commission va lancer une consultation publique qui donnera lieu à la fin de l'année à une communication pour identifier comment insérer les personnes les plus éloignées du marché du travail).
3. La gouvernance.

Pour ce qui est de la politique sociale communautaire, PROGRESS¹ est le nouveau programme pour l'emploi et la solidarité pour la période budgétaire 2007-2013, il constitue l'un des outils pour l'Agenda social. C'est un programme intégré qui, en tant que tel, prend en compte l'emploi, les conditions de travail, l'égalité de genre, la lutte contre les discriminations et la protection sociale. Les deux priorités sont les suivantes :

- création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité ;
- égalité des chances.

Parmi les actions prévues, les activités d'information et de diffusion sont encouragées.

Par ailleurs, si le programme Equal n'a pas été renouvelé en tant que tel et n'est pas intégré dans Progress, il a été intégré à l'axe 5 du FSE. Il s'agit d'actions directes sur le terrain. De nombreux outils sont donc disponibles pour promouvoir la diversité à l'échelle européenne, en particulier cette année qui a été déclarée année européenne de l'égalité des chances.

II. Inclusion sociale et diversité au sein de la Fondation Roi Baudouin

La Fondation Roi Baudouin a mené pendant de nombreuses années des projets de lutte contre la pauvreté, contre les discriminations, etc., sans approche différenciée en fonction du genre ou de l'origine. Aujourd'hui, la Fondation cible de plus en plus ses actions sur les nouveaux migrants ou les personnes d'origine étrangère. Cela résulte d'une volonté de développer un programme « Intégration et Migration », qui tient notamment compte de la question de l'insertion des personnes de confession musulmane en Belgique, ainsi qu'un programme de justice sociale, car les migrants sont particulièrement vulnérables. Ces actions sont destinées à lutter contre l'exclusion et favoriser l'intégration. Différentes méthodes sont utilisées (appels à projets, études, colloques, etc.) et sont adaptées, combinées selon chaque cas.

1 Voir le Working paper « *Introduction au PROGRAMme pour l'Emploi et la Solidarité Sociale (PROGRESS)* », Série Cohésion sociale et économie sociale, 2007.

À ce titre d'exemple, trois études menées récemment peuvent être présentées :

- Une étude de Marco Martiniello et Jan Vranken, intitulée « La pauvreté chez les personnes d'origine étrangère chiffrée », dont les premiers résultats² ont été publiés en octobre 2006, montre qu'en Belgique, « 55,6 % des individus originaires du Maroc et 58,9 % de ceux provenant de Turquie disposent d'un revenu inférieur au seuil de pauvreté » (p 9 du rapport). Pour les Belges « de souche », ce chiffre est de 10,2 %. L'écart entre les communautés d'origine est donc très important. Au-delà des chiffres, le rapport présente une série d'hypothèses pour mieux aborder la question, concernant notamment le niveau d'instruction, l'impact sur l'intégration en fonction de la volonté de la première génération de rester en Belgique ou de rentrer au pays après, la baisse de la solidarité dans les communautés de migrants. L'étude est en cours d'approfondissement, le rapport final est prévu pour octobre 2007.

- La deuxième étude porte sur les compétences scolaires des élèves issus de l'immigration. Une étude internationale publiée par l'OCDE en mai 2006 sur base des données PISA a montré qu'il existe des écarts de performances très importants entre les élèves qui ont une histoire migratoire et ceux sans lien avec l'histoire migratoire. Ce constat a également été fait en Belgique, avec des nuances selon les Communautés, qui ont suscité de nombreux débats, notamment en Communauté flamande. La Fondation Roi Baudouin a demandé à une équipe de chercheurs de l'ULB, les professeurs Dirk Jacobs et Andrea Rea et la chercheuse Laurie Hanquinet, d'approfondir cette analyse. Leur rapport s'intitule « Performances des élèves issus de l'immigration en Belgique selon l'étude PISA : une comparaison entre la Communauté française et la Communauté flamande »³. Il en ressort d'une manière générale que même en isolant les facteurs socio-économiques, les performances des élèves ayant une

2 Pour télécharger le Rapport partiel de « Pauvreté chez les personnes d'origine étrangère » : <http://www.kbs-frb.be/files/db/fr/PUB%5F1636%5Fpauvret%C3%A9%5Forigine%5F%C3%A9trang%C3%A8re%5Fchiffr%C3%A9e.pdf>

3 Pour télécharger un résumé de la publication : <http://www.kbs-frb.be/files/db/fr/PUB%5F1665%5FSYNOF%5FE%26JA%5FPisaFr.pdf> et l'étude dans sa totalité : <http://www.kbs-frb.be/files/db/fr/PUB%5F1665%5FE%26JA%5FPisaFr.pdf>

histoire migratoire sont toujours plus faibles. Il est donc urgent de démocratiser l'enseignement qui ne sert plus suffisamment d'ascenseur social.

- La troisième étude résulte d'un partenariat avec un Consortium Belge Interuniversitaire sur l'Immigration et l'Intégration⁴. L'exclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail reste une réalité préoccupante. On assiste à une ethnostratification du marché du travail.

La Fondation Roi Baudouin soutient également les microprojets pour encourager l'innovation et les bonnes pratiques. Là encore, quelques exemples permettent d'illustrer son action :

- « Aide et entraide des nouveaux arrivants » : dans le cadre de cet appel à projets, des associations et réseaux de migrants aident des nouveaux arrivants. La situation de ces derniers à l'arrivée est déterminante pour la suite de l'intégration ; les besoins sont nombreux et en constante évolution : logement, santé (physique et morale), formation, aide juridique, etc.

- « Familles issues de l'immigration et école »⁵ : cet appel à projets concerne la question de l'éducation. Contrairement aux idées reçues, la majorité des familles issues de l'immigration accorde une grande place à l'école, vue comme un élément d'intégration et de réussite. Pourtant, comme le souligne Françoise Pissart, directrice à la Fondation, « la relation entre ces familles et l'école est trop souvent marquée par la distance, l'incompréhension, les malentendus ». L'objectif des projets sélectionnés était de rapprocher les familles et l'école par des journées d'étude et des publications pour décoder ces à priori, préjugés et stéréotypes. Le dialogue entre ces familles et le monde de l'enseignement est capital pour favoriser l'intégration des enfants et ce dès l'école maternelle. Un accent particulier était mis sur l'implication des mères dans la scolarité des enfants.

- Le dernier appel aborde la question des solidarités au sein des communautés. Une étude a mis en avant que certaines femmes divorcées n'étaient plus soutenues par leur communauté. Leur situation est d'autant plus précaire que, souvent, elles ne travaillent pas. Sachant que le regroupement familial est actuellement le principal canal d'immigration légale en Belgique, la

4 Cf. le communiqué de presse : http://www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=242&id=830

5 http://www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=125&ID=688

question du mariage et des migrations est une problématique qui mérite d'être soulevée. A ce sujet, la Fondation Roi Baudouin organise une matinée d'études⁶ le 3 mai 2007.

Enfin, d'autres projets sont en cours, entre autres :

- Un projet de tutorat impliquant des étudiants dans le soutien scolaire d'élèves du primaire et du secondaire, notamment des élèves issus de l'immigration.
- Un projet d'aide à l'intégration de femmes migrantes et de migrants sans-papiers, catégories de migrants particulièrement vulnérables.

Ainsi, la Fondation Roi Baudouin souhaite avoir un rôle de signal, notamment sur la dualisation en cours de la société. En effet, la fracture entre riches et pauvres se creuse de plus en plus et il est inquiétant de constater un lien entre ce creusement et l'origine ethnique. C'est pourquoi la Fondation rappelle qu'il ne faut pas se focaliser seulement sur ce qui est visible, mais aussi aborder les problèmes plus « cachés » (rapports de genre, échec scolaire, etc.). Il faut également renforcer les politiques de lutte contre les discriminations et cibler davantage les politiques de justice sociale. Enfin, la peur de la stigmatisation ne doit pas déboucher sur des tabous qui freinent l'action. Il est important de mener un débat sans tabous pour dégager des moyens et réussir l'intégration et la pleine inclusion des familles avec une histoire migratoire.

III. Quelques modèles de reliance entre entreprises et associations de terrain : Randstad et Village n°1, Delhaize et mission locale de Forest, IBM et KULeuven

Si les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer en matière d'intégration et de cohésion sociale, la prise en compte de la diversité dans les entreprises privées est un élément incontournable de cette intégration. Plusieurs ont d'ores et déjà entrepris de s'associer à des acteurs associatifs pour mettre en œuvre la diversité parmi le personnel : c'est le cas de Randstad, Delhaize et IBM, qui sont présentées ici en exemple, à travers l'explication de la méthodologie employée, du partenariat noué et des difficultés rencontrées lors de l'expansion du respect

6 Pour plus d'informations : http://www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=89&ID=302

du principe de diversité culturelle. Avant d'aborder ces problématiques, il est nécessaire de présenter ce qui a incité les entreprises à intégrer la diversité culturelle à leur approche. D'après Michel Vanderkam (*Centre pour l'Égalité des chances et la Lutte contre le Racisme*), cette dimension fut en premier lieu prise en compte pour des raisons économiques, dans un but de marketing et d'effet de communication. Cette constatation est confirmée par l'entreprise *Delhaize* et plus encore par *IBM*, qui explique que pour avoir une offre adaptée aux besoins d'une clientèle mondiale aux attentes multiples, il est nécessaire de retrouver cette diversité chez les concepteurs. Selon Stéphane Emmanuelidis de *Village n°1*, s'ouvrir à la diversité permet d'élargir le champ des talents et savoir-faire propres que chacun peut avoir.

Avant d'appliquer le concept de diversité culturelle, il est important d'avoir conscience que ce n'est pas un élément pris en compte de manière naturelle. Il faut savoir gérer cet aspect et s'adapter aux enjeux, ce qui implique de passer par une solide méthodologie. Si la méthodologie est bien établie, il est ensuite possible de trouver un partenariat sans difficulté et ce dans le but de systématiser une intention précise et claire. Selon, Stéphane Emmanuelidis, le partenariat doit se baser sur les principes suivant : la transparence pour éviter des malentendus ainsi que le respect des valeurs de chaque partie concernée, tout en offrant un accompagnement social et professionnel aux partenaires. Pour que le partenariat fonctionne, il est également incontournable que les intérêts de chaque partie concernée soient pris en compte, que la relation soit gagnant-gagnant. D'après Benoît Van Grieken, de la société *Randstad*, le partenariat peut permettre de détecter des problèmes liés à des handicaps ou des publics inconnus qui ont besoin d'un soutien additionnel. Dans ces cas-là, ce soutien pourrait être facilement apporté par les pouvoirs publics qui ont la possibilité et les compétences pour mettre en place des mesures à destination de ces publics, d'où l'intérêt d'un partenariat avec les instances publiques. Il ne faut pas négliger le rôle de ces dernières dans des domaines tels que la régulation (qui attribue aux pouvoirs publics le rôle de régisseur) ou l'incitation, en se basant sur le tryptique autorité publique/entreprise/partenaires associatifs. Enfin, les pouvoirs publics jouent un rôle fondamental pour défendre la diversité culturelle, dans le sens où ils constituent un exemple pour les autres.

Lorsque l'on veut aborder le principe de diversité culturelle, il arrive souvent et presque inévitablement que les différents acteurs soient confrontés à un problème de partage des valeurs. Benoît Van Grieken fait d'ailleurs remarquer que la difficulté première résulte du problème de dialogue et de compréhension du langage utilisé qui apparaissent lors de la première rencontre, c'est-à-dire lorsque les parties en présence ne se connaissent pas. On peut même parler d'un problème de rencontre de deux cultures, qui peut engendrer des malentendus aux conséquences négatives redoutables. En outre, il est important de pouvoir communiquer en interne pour expliquer à toute l'équipe de l'entreprise l'intérêt de travailler avec le partenaire choisi. Dans ce contexte, M. Emmanuelidis suggère d'ailleurs l'idée d'engager un Project Manager qui s'occuperait de sensibiliser les entreprises à la diversité. Pour éviter des conflits internes, une autre solution serait de développer un cadre de règlement. Dans cette même optique, il est également important d'associer les syndicats à ce type de politique, en particulier parce que l'acceptation de la diversité au niveau des travailleurs est incontournable à la réussite de ce type de projet.

En guise de conclusion, il convient de noter que c'est surtout suite à la déclaration de Jacques Delors prononcée en 1993 lors la Déclaration Internationale sur la diversité culturelle, que le phénomène diversité culturelle a pris de l'envergure, sur une base avant tout économique. C'est pour cela que le partenariat doit être fortement consolidé. Le partenariat doit se faire non seulement avec les acteurs économiques, mais aussi avec les acteurs publics et ce de manière concertée, afin de définir des objectifs communs et clairs pour tous et en fonction des spécificités de chacun.

IV. Les enjeux de la diversité de tous, pour tous à Bruxelles

À la question « faut-il gérer la diversité ? » plusieurs éléments de réponse peuvent être apportés :

- En région bruxelloise, d'après plusieurs enquêtes du bureau national, le nombre de personnes potentiellement victimes de discriminations est plus élevé que dans le reste du pays. Un important travail de sensibilisation doit être fait, qui doit concerner tous les types de discrimination, même si à Bruxelles les problèmes sont tels qu'il est nécessaire de donner la priorité à la lutte contre la

discrimination du fait de l'origine ethnique. En effet, d'après les chiffres de 2005, la région bruxelloise compte 44% de Belges de souche et 30% de Belges naturalisés, dont les $\frac{3}{4}$ sont initialement issus de pays extérieurs à l'Union Européenne. Il est donc important de prendre en compte et reconnaître cette catégorie de la population, qui fait de Bruxelles une capitale particulièrement mixte. Cela nécessite d'adopter une démarche proactive et volontariste, qui ne doit pas faire abstraction du fait que l'origine d'une personne n'est qu'une variable parmi d'autres permettant de la définir.

- Les syndicats souhaiteraient que soit mis en place un cadre régional (d'après une ordonnance ministérielle) pour lutter contre la discrimination à l'embauche (voire à tous les stades de l'emploi, notamment pour ce qui est des promotions), tandis que du point de vue de la CCIB (Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles), un cadre contraignant n'est pas nécessaire, l'adhésion volontaire des entreprises suffit : ainsi, si les syndicats et la chambre de commerce s'accordent sur les principes, leurs points de vue divergent en ce qui concerne les moyens de remédier au problème : autant les premiers militent pour une action multiple, qui intégrerait la prise de sanctions, autant la CCIB voudrait s'en tenir à la « soft law ». Elle s'appuie notamment sur l'argument selon lequel il peut être extrêmement difficile de juger les procédures de recrutement et que cela peut poser des problèmes d'ordre éthique.

- Du point de vue de l'embauche, elle se fait à 80% par du bouche à oreille, ce qui peut renforcer indirectement les phénomènes d'exclusion. Pour pallier cela, l'instauration de programmes de tutorat peut être utile pour accompagner les personnes en difficulté.

- Les processus d'exclusion s'amorcent très tôt, dès l'école : il est donc nécessaire d'agir aussi à ce niveau.

- Plutôt que gérer la diversité, il pourrait être intéressant de la construire par une approche bottom-up, dans la mesure où l'approche top-down fonctionne relativement mal. De plus, les comportements discriminatoires se retrouvent à tous les niveaux hiérarchiques, il est donc nécessaire de faire participer les travailleurs de base aux actions engagées, en passant, par exemple, par une convention collective. La rencontre de plusieurs volontés est donc nécessaire.

En région de Bruxelles-capitale, des actions transversales sont mises en place, ce qui nécessite l'implication de l'ensemble du gouvernement sur le thème de la diversité. L'approche du problème est double : d'une part, pour ce qui est des bénéficiaires, des dispositifs intégrés donnant la priorité aux publics discriminés ont été mis en place. D'autre part, en ce qui concerne les employeurs, un décret antidiscriminatoire a été pris en 2004, qui prévoit des mesures coercitives en plus de mesures incitatives. D'un point de vue structurel, plusieurs mesures ont également été prises :

- une charte d'engagement sur l'égalité a été signée avec les partenaires sociaux ;
- une autre l'a été avec les entreprises (syndicats et directions) ;
- des primes à la consultance ont été débloquées, pour soutenir l'appel à des consultants extérieurs aux entreprises pour établir un diagnostic en matière de discrimination ;
- un concours pour un prix « ressources humaines » a également été lancé en région wallonne pour faire émerger des bonnes pratiques ;
- enfin, une concertation avec le niveau fédéral est engagée autour du label « diversité », pour éviter de lancer à plusieurs niveaux le même type d'actions.

Au niveau de la région wallonne, l'approche est à la fois bottom-up et top-down. Par exemple, une démarche de formation des recruteurs a été engagée, dans la mesure où ce sont les plus susceptibles d'avoir des comportements discriminatoires. De plus, des plans de diversité sont élaborés, notamment pour que les entreprises rendent des comptes sur leur engagement en matière de diversité. Une réflexion a été amorcée sur les stratégies qu'elles peuvent mettre en place. Ces plans sont établis en cofinancement avec la région de Bruxelles-capitale par un groupe de consultants en diversité chargés d'épauler les entreprises dans la définition de leurs stratégies. Par ailleurs, au niveau des assemblées régionales, une discussion sur une ordonnance concernant le secteur privé a été lancée, en partie pour transposer les directives européennes de 2000. Enfin, en ce qui concerne l'emploi public, les institutions ont un rôle à jouer. Des managers diversité ont été désignés et formés pour élaborer des stratégies de recrutement, avec pour impératif de travailler en synergie avec les acteurs de la diversité. L'objectif est de créer des liens et d'amorcer des synergies.