GÉRER LA DIVERSITÉ À BRUXELLES

EN MAISONS DE REPOS & EN MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

Séminaire **'Vivre la diversité : pour un management intégrant la diversité'**
14 & 22 octobre 08
Organisé par le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme
et les Ministres bruxellois chargés de l'Aide aux personnes

CENTRUM VOOR GELIJKHEID VAN KANSEN EN VOOR RACISME BESTRIJDING
CENTRE POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA LUTTE CONTRE LE RACISME

Commission communautaire Commune de Bruxelles-Capitale

SOMMAIRE

P.
01 Avant-propos
01 Préface
03 **01 GÉRER LA DIVERSITÉ**
04 **01** Notions, précisions, définitions
06 **02** Acteurs, leviers et stratégie d'action
11 **02 GÉRER LA DIVERSITÉ EN MAISON DE REPOS OU DE SOINS**
12 **01** Pourquoi s'intéresser à la gestion de la diversité dans une maison de repos ?
14 **02** Gestion des ressources humaines et diversité
15 **03** Axes d'une politique des ressources humaines soucieuse de diversité
25 **03 EXPÉRIENCES**
33 **04 OUTILS / RESSOURCES**
34 **01** Le Pacte territorial pour l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale
37 **02** Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme
39 **03** Bibliographie
40 **04** Adresses utiles

AVANT-PROPOS

La diversité de la population de la Région de Bruxelles-Capitale doit être prise en compte à tous les niveaux de la vie des habitants et, notamment, en ce qui concerne la manière d'aborder les services à la population.

L'accueil en maison de repos fait partie de ces services. Et la diversité y est également présente de par les multiples caractéristiques tant des personnes qui y sont accueillies que des travailleurs du secteur.

Dès septembre 2006, dans le cadre de notre réflexion menée tout au long de la législature sur les moyens à mettre en place pour « Bien vieillir à Bruxelles », nous avons consacré un colloque sur la gestion de la diversité dans les maisons de repos intitulé « Les rides de l'immigration ».

Suite au succès de cette première initiative et afin de poursuivre la réflexion, nous avons organisé, en 2008, en collaboration avec le Centre pour l'égalité des chances et de lutte contre le racisme, un nouveau séminaire consacré à la sensibilisation des gestionnaires de maisons de repos à la diversité.

Au cours de ce second rendez-vous, la question de la diversité a été abordée, de manière théorique et pratique, sous trois angles différents :

- l'accueil des personnes âgées d'origine, de cultures, de convictions, d'orientations sexuelles différentes et la question de l'adaptation des structures pour personnes âgées à la diversité ;
- la gestion de la diversité au sein du personnel ;
- la communication sur la diversité avec les personnes âgées et leurs familles.

Cette brochure a pour objectif de faire le point sur les réflexions qui ont jalonné ce second rendez-vous et a pour ambition de servir de support à de nouvelles initiatives que tout gestionnaire de maison de repos souhaiterait prendre en matière de gestion de la diversité.

Elle s'adresse donc tant aux personnes qui ont participé au séminaire qu'à tous ceux et celles qui souhaitent favoriser le « vivre ensemble » au sein de leurs maisons de repos.
Bon travail !

LES MINISTRES BRUXELLOIS de l'Aide aux personnes
de la Commission communautaire commune

PRÉFACE

Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme a répondu avec enthousiasme à la demande des ministres de l'Aide aux personnes de la Commission communautaire commune (Cocom) de concevoir et animer deux séminaires portant sur la gestion de la diversité des ressources humaines dans les maisons de repos.

Cette initiative, comme le soulignent les ministres, s'inscrit dans la continuité du colloque organisé en septembre 2006[1] qui avait permis de dresser un portrait de la réalité démographique de la population âgée de nationalité ou d'origine étrangère à Bruxelles et de ses besoins en matière d'accueil et de soins. Mais, comme le détaille la présente brochure, la gestion de la diversité dépasse largement les critères liés à la nationalité ou à l'origine.

1. Voir les actes du colloque «*Bien vieillir à Bruxelles: les rides de l'immigration*», 2006 Collection Ikebana, Commission communautaire commune de Bruxelles-Capitale.

Ces initiatives et l'intérêt exprimé par le secteur pour ces thèmes sont révélateurs de l'attention croissante portée sur les questions liées à la gestion de la diversité des ressources humaines, des résidents et de leur famille.

L'augmentation de l'espérance de vie, la cohabitation de populations aux origines diverses, la diversité des modes de vie et de penser ne sont évidemment pas étrangères à cette mise en question de plus en plus fréquente des pratiques. En outre, le cadre légal et la lutte contre toutes les discriminations (directes ou indirectes) qui en découle, incitent les acteurs concernés à revoir certaines procédures ou dynamiques inscrites depuis des lustres au cœur des relations de travail, en l'occurrence, au cœur de la relation de soin.

C'est dans ce vaste chantier que la Cocom et les acteurs de terrain s'engagent. Un chantier qui à Bruxelles, osons le mot, a une importance «capitale» associant l'exigence d'une égalité de traitement et des droits à la mise en place de pratiques managériales innovantes.

Dans ce cadre et selon ses compétences, le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme soutient et accompagne cette dynamique volontariste.

Edouard DELRUELLE
Directeur adjoint

Jozef DE WITTE
Directeur

JE NE VEUX PAS UNE JEUNE, PAS UN HOMME, PAS UN HANDICAPÉ, PAS D'AFRICAIN, PAS D'HOMOSEXUEL, PAS UNE FEMME, PAS UN VIEUX, PAS UNE ARABE...
'VA FALLOIR VOUS SERVIR TOUT SEUL, MON BON MONSIEUR

01

GÉRER LA DIVERSITÉ

01
NOTIONS, PRÉCISIONS, DÉFINITIONS

« DIVERSITÉ », UN TERME AMBIGU

Des mots à priori généreux s'avèrent souvent piégés par les interprétations contradictoires ou les malentendus qu'ils peuvent susciter. Ainsi en est-il du terme *« diversité »* d'usage croissant et bien reçu sans que l'on sache vraiment ce que cette notion désigne en réalité. La force du mot résulte sans doute du fait qu'il peut désigner le respect et l'harmonie du « vivre ensemble » au-delà des singularités de nos identités, particularités, modes de vies ou valeurs.

Dans cette optique, la *« diversité »* permettrait, souligne le sociologue Michel Wieviorka[2], de contrer les tendances au refus, voire au rejet des différences. Ce faisant, elle engendre la nécessité de la promotion de nouveaux droits à l'attention des minorités, et plus précisément de leurs membres. Elle renvoie :

- à des demandes de reconnaissance par exemple d'identités, de cultures, de convictions ou religions,
- aux discriminations dont sont victimes les membres de certains groupes.

2. Michel Wieviorka, *La diversité*, édit. Robert Laffont, Paris, 2008

La *« diversité »* ne peut dès lors, être légitimée et devenir utile qu'à condition d'articuler la prise en compte des différences et celle des discriminations. Ce qui veut dire que l'on doit s'orienter vers une réelle mobilisation en faveur de l'égalité, non pas en tant que principe abstrait, formel ou idéal à défendre mais plutôt comme un objectif à atteindre à travers des mesures concrètes de coexistence dans toutes les sphères de la vie sociale. Sans cela, la diversité serait, nous prévient Wieviorka, « *une dénomination extensible mais vide, susceptible d'être appliquée à tout et n'importe quoi* »[2].

GÉRER LA DIVERSITÉ, UNE DÉFINITION

Cette brochure met l'accent sur la « gestion » de la diversité qui renvoie aux défis que pose aux gestionnaires des maisons de repos et de soins la diversité croissante des clients/usagers et de la main d'œuvre. L'approche sera donc managériale et principalement destinée aux personnes impliquées dans la gestion de ces lieux d'accueil et de résidence, qu'elle soit directeur, cadre intermédiaire, membre du personnel soignant, prestataire ou syndicaliste.

Nous retiendrons dès lors la définition de la gestion de la diversité donnée par Bender[3] :

« La gestion de la diversité est une démarche managériale et non un concept juridique. Elle vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences. »

La gestion de la diversité implique la nécessité d'une prise de conscience et d'un questionnement des normes, valeurs et représentations à l'œuvre dans le choix de la main d'œuvre et dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Si l'objectif fondamental est celui de l'équité, c'est aussi un processus de légitimation des différences qui s'enclenche, construites comme des atouts et des sources de création de valeur. Mais toutes les différences ne sont pas équivalentes dans le type et l'ampleur des discriminations qu'elles génèrent. Les plans de diversité encouragés par les politiques publiques vont donc cibler plus particulièrement les caractéristiques telles que le sexe, l'origine nationale, les croyances et convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

3. André-François Bender, *L'approche diversité dans les pays anglo-saxon,* in Annie Cornet, Philippe Warland, *GRH et gestion de la diversité*, édit. Dunod, Paris, 2008

02
ACTEURS, LEVIERS ET STRATÉGIES D'ACTION

La promotion de la diversité concerne la direction comme l'ensemble du personnel (managers ou travailleurs). Vouloir instaurer une gestion de la diversité c'est, en définitive, influencer la culture même de l'entreprise.
Pour ce faire, les objectifs opérationnels doivent pouvoir s'appuyer sur au moins trois leviers :

- la **stratégie** d'entreprise, qui intègre les questions relatives à la gestion de la diversité dans les objectifs généraux de l'entreprise ou de l'organisation après les avoir discutés et négociés avec les représentants des travailleurs ou les travailleurs eux-mêmes ;
- la **communication** afin de sensibiliser tous les acteurs impliqués (personnel, résidents, familles, partenaires externes) ;
- le **management** de l'entreprise afin de traduire les objectifs de manière opérationnelle dans la politique de gestion des ressources humaines (du recrutement et la sélection des travailleurs jusqu'à la gestion de leur carrière).

LA LOI COMME LEVIER D'UNE POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis quelques années, tant les services publics, que les entreprises du secteur privé ont été encouragés par les autorités fédérales et régionales, à s'engager dans la gestion de la diversité des ressources humaines. Une gestion de la diversité qui s'impose de plus en plus au cœur de nos sociétés européennes et qui ne se réduit plus uniquement à la question de l'origine des personnes.
Ainsi, par exemple, depuis la mise en œuvre des lois relatives à la discrimination[4], la personne handicapée n'est plus, par définition, quelqu'un d'inapte au travail. Non seulement la loi veille à ce qu'elle ne soit plus exclue *de facto* des procédures d'embauche, mais elle promeut voire impose l'aménagement raisonnable des postes de travail. L'âge ne peut plus, sauf exception, être un motif de refus d'embauche. L'orientation sexuelle des travailleurs est protégée et ne peut entrer en ligne de compte ni au moment de l'embauche, ni durant l'exécution du contrat de travail ni au moment du licenciement.

4. Loi du 10 mai 2007, tendant à lutter contre certaines formes de discriminations ; loi du 30 juillet 1981 modifiée par la loi du 10 mai 2007, tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie, loi du 10 mai 2007, tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes.

Au total le législateur a retenu 18 critères de discrimination désormais interdite, à savoir toute discrimination fondée sur : une prétendue race, la couleur, l'ascendance, la langue, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, l'âge, le sexe, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou futur, le handicap ou la caractéristique physique, l'origine sociale, ainsi que la nationalité, la conviction politique.

Intégrer la notion de diversité dans la gestion des ressources humaines des organisations implique :

- de prêter attention à la fois aux obstacles directs et indirects[5] rendant l'accès de l'entreprise difficile voire impossible à certaines catégories de personnes;
- d'assurer les conditions de leur maintien et de leur évolution de carrière ;
- d'organiser une vigilance vis-à-vis de toute dynamique relevant de la discrimination ou du harcèlement.

Cette dynamique à multiples entrées a toute son importance car réduire la gestion de la diversité à une nouvelle forme de management et d'organisation visant le développement économique des entreprises est aussi inopérant que de la réduire à la seule lutte contre les discriminations. C'est la conjonction de ces deux attentions qui en fait sa richesse et un outil veillant à l'égalité des droits.L'expérience enseigne cependant que l'action contraignante et répressive, certes nécessaire, ne suffit pour autant pas pour bannir la discrimination et promouvoir une gestion de la diversité des ressources humaines. Toute lutte conséquente contre les discriminations implique, en effet, une transformation des mentalités et des cultures.

La gestion de la diversité interpelle non seulement la gestion des ressources humaines mais aussi :

- la logique qui préside au recrutement des travailleurs ;
- les techniques de sélection utilisées ;
- les résistances du personnel à côtoyer des personnes d'origine étrangère ou ayant un handicap par exemple ;
- l'image que se donne ou veut se donner l'entreprise, le service public face à sa clientèle ou ses usagers.

C'est la culture même de l'organisation qui doit se transformer au profit de relations de travail dénuées d'actes discriminatoires.

5. La distinction fait référence à deux formes de discrimination, il y a :

discrimination directe
lorsqu'une personne subit de manière directe un traitement moins favorable qu'une autre personne en situation comparable (ex. refus d'embauche au seul motif de la couleur de la peau alors que toutes les autres conditions - diplômes, expériences - sont par ailleurs semblables).

discrimination indirecte
lorsqu'une disposition ou une pratique apparemment neutre mais qui ne peut être raisonnablement justifiée risque de défavoriser des personnes ou des groupes spécifiques (ex. une offre d'emploi exigeant du candidat que sa langue maternelle soit le français alors que la parfaite maîtrise de la langue pourrait suffire).

UNE POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ NE S'IMPROVISE PAS

Promouvoir et gérer la diversité en entreprise ne se décrète pas mais suppose une organisation concertée et coordonnée à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation.

Promouvoir la gestion de la diversité implique notamment :

- de ne pas entraver l'accès à l'entreprise à certaines personnes au motif qu'elles sont trop âgées ou issues de l'immigration, par exemple ;
- de ne pas faire obstacle à leur maintien et à l'évolution légitime de leur carrière ;
- de prévenir et d'interdire toute discrimination, tout harcèlement, acte ou propos raciste, xénophobe ou homophobe dans les relations de travail ;
- de prévoir, le cas échéant, les aménagements raisonnables nécessaires pour la personne handicapée ;
- de promouvoir (par la formation et la communication) une culture d'entreprise basée sur le respect de la différence et l'opposition à toutes formes de discriminations.

Par ailleurs, la force des a priori et des préjugés, le plus souvent inconscients, peut engendrer des discriminations indépendantes de la volonté des acteurs décisionnels de l'entreprise. Il leur revient cependant de prévenir et gérer les obstacles relevés. Certaines « bonnes pratiques » en la matière ont déjà faits leur preuve :

- élaborer une communication interne et externe qui promeut et valorise la diversité ;
- sensibiliser voire former le personnel afin de répondre à leurs inquiétudes ou objections et de prévenir tout propos discriminatoire ;
- se doter d'une grille d'entretien d'embauche la plus objective possible pour se dégager des filtres personnels ou préjugés non conscients ;
- valoriser la compétence et la motivation.

NOTES PERSONNELLES

JE NE VEUX RIEN DIRE MAIS VOUS N'ÊTES PLUS TRÈS JEUNE
JE NE VEUX RIEN DIRE MAIS VOS RÉSIDENTS NON PLUS
CV

02

GÉRER LA DIVERSITÉ EN MAISON DE REPOS OU DE SOINS

01
POURQUOI S'INTÉRESSER À LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS UNE MAISON DE REPOS ?

D'abord parce que la diversité est un fait, depuis longtemps, dans les maisons de repos. Nous avons déjà abordé la question sous l'angle des résidents[6]. Cette brochure la pose du côté des travailleurs.

La gestion de la diversité au sein des équipes devient alors une recherche de réponses face à des difficultés telles que :

- Comment accueillir un candidat masculin dans une équipe majoritairement féminine et comment répartir les tâches ?
- Faut-il prendre des mesures particulières pour les travailleurs vieillissants ou handicapés ?
- Les travailleurs homosexuels doivent-ils rester « invisibles » ?
- Comment réagir à l'expression des appartenances culturelles et à la confrontation des différentes valeurs, croyances, normes ?
- Le bien-être du personnel peut-il entrer en concurrence avec la satisfaction des résidents ?
- Jusqu'où peut aller une politique de gestion de la diversité ?

Envisageons brièvement les raisons pour lesquelles il serait « rentable » de s'intéresser à la gestion de la diversité dans une maison de repos. Les arguments peuvent se classer selon deux logiques d'action : celle répondant aux préoccupations économiques et celle rencontrant les préoccupations sociales.

6. Voir les actes du colloque cité en préface : « *Bien vieillir à Bruxelles : les rides de l'immigration* », 2006 Collection Ikebana, Commission communautaire commune de Bruxelles-Capitale.

LES LOGIQUES ÉCONOMIQUES

- Travailler avec une plus grande *efficacité* : améliorer l'accueil des résidents, les soins, les relations avec les familles, etc.

  Exemple : la mixité au sein des équipes permet de mieux rencontrer les besoins spécifiques de certains résidents.

- Travailler avec une plus grande efficience: améliorer les compétences du personnel, le dispatching et les méthodes de travail, optimiser l'usage des ressources.

  Exemples : l'organisation d'un briefing quotidien avec les équipes pour gérer tout malentendu et reconnaître chacun à sa place, aménager les temps de travail et congés parentaux pour réduire l'absentéisme.

- Respecter *les lois* afin d'éviter les plaintes et procès générant des coûts et une mauvaise image de l'institution.

  Exemples : informer et former à la lutte contre les discriminations, adopter un code de conduite.

- Améliorer *l'image* de l'institution et sa légitimité dans le secteur social : impact positif auprès de potentiels travailleurs et de nouveaux clients/usagers.

  Exemples : effet positif d'une mise en réseau des institutions adoptant des plans de diversité, échanges de pratiques donnant accès à des compétences supplémentaires.

LES LOGIQUES SOCIALES

- Travailler avec un souci éthique et de justice sociale : il s'agit de se positionner comme un acteur responsable vis-à-vis de son environnement.

- Désir de *refléter à l'interne les réalités* de son environnement externe : il s'agit de permettre que tous les groupes soient équitablement représentés dans les organisations privées et publiques.

  Exemple : favoriser le recrutement de catégories de personnes sous-représentées à certains niveaux hiérarchiques.

- S'engager dans le sens du développement durable et de la *responsabilité sociale* des entreprises : lutte ouverte contre les discriminations et l'exclusion sociale.

  Exemples : adopter une charte de la diversité, se conformer aux exigences éthiques faisant l'objet de certifications, se mobiliser contre le harcèlement.

- Respecter les lois afin de favoriser un mieux « vivre ensemble »

02
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DIVERSITÉ[7]

Une politique de gestion de la diversité implique plusieurs catégories d'acteurs, c'est-à-dire tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par la poursuite des objectifs de l'institution. Au sein des maisons de repos, les acteurs seraient de manière non exhaustive :

- les aide-soignant/es, infirmiers, ergothérapeutes, assistant sociaux, psychologues, le personnel d'entretien;
- les prestataires de service (kinés, médecins, ...);
- les services de support (gestion du personnel, communication, logistique);
- la ligne hiérarchique et l'équipe de direction;
- les délégués syndicaux et responsables du comité de prévention, de sécurité et d'hygiène;
- les personnes-relais pour le harcèlement;
- les résidents.

Des actions peuvent également être menées avec des partenaires externes :

- des représentants des familles;
- des fournisseurs et sous-traitants;
- des associations investies dans l'accompagnement de certains groupes (personnes handicapées, personnes d'origine étrangère, ...);
- les pouvoirs publics locaux ou régionaux (ex. : les consultants de la Région bruxelloise).

Une gestion des ressources humaines qui affiche une politique en faveur de la diversité va donc favoriser une mobilisation collective. Elle ne doit pas se centrer exclusivement sur les personnes au nom de leurs différences mais surtout investir les fonctionnements organisationnels qui génèrent les inégalités.

7. Ces contenus ont été abordés par Annie Cornet et Anne-Marie Dieu durant les séminaires. Pour des informations complémentaires, voir l'ouvrage dont nous nous inspirons largement dans cette partie : Annie Cornet, Philippe Warland, *GRH et gestion de la diversité*, édit. Dunod, Paris, 2008

03
AXES D'UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES
SOUCIEUSE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

RECRUTEMENT ET SÉLECTION[8]

«On a parfois envie d'engager des 50 ans et plus. A court terme, cela coûte cher pour la direction.Mais, à long terme, cela peut être un bon choix en terme de ressources humaines car la personne est stable, elle a plus de maturité et d'expérience»

Le recrutement est une phase essentielle qui constitue la porte d'entrée dans l'emploi et, pour cette raison sans doute, elle est un des moments où le risque de discrimination est le plus important. Comment procéder de la manière la plus objective pour rechercher les individus compétents qui répondent le mieux aux exigences d'un poste à pourvoir ?
Les maisons de repos accueillent une main d'œuvre essentiellement féminine et, à Bruxelles, de nombreux/ses travailleur/ses d'origine subsaharienne ont investi le secteur. Tenant compte des réalités spécifiques du marché de l'emploi régional, les problèmes de formation et de l'équivalence des diplômes vont se poser en articulation avec celui des compétences.

Recommandations

- Décrire le poste et la fonction de la manière la plus complète possible (qualifications requises, responsabilités à assumer, complexité de la tâche et aptitudes nécessaires, conditions de travail (environnement physique et psychologique, rythme, mobilité, etc.), s'interroger sur ses exigences et pointer les compétences strictement nécessaires (les candidats peuvent évoluer et en acquérir d'autres).
- Rédiger une offre d'emploi ne contenant pas de biais et stéréotypes sur les profils liés aux métiers d'aide-soignant/e, d'infirmière/e, de chefs d'équipe, etc. Exemple : mentionner les deux sexes, éviter les mentions junior et senior, ne pas mentionner une limite d'âge sauf obligation légale. Voir www.diversite.be
- Activer des réseaux pour s'ouvrir à des nouveaux profils de candidats. Exemple : contacter plusieurs écoles, des associations ayant des relations privilégiées avec des publics peu représentés dans les maisons de repos (associations de quartier, associations d'insertion socio-professionnelle, journaux spécialisés).
- Ouvrir les stages et jobs étudiants à ces mêmes publics et faciliter les rencontres avec ces candidats potentiels.

8. Les textes en rouge et italique reprennent les témoignages des participants aux séminaires.

- Offrir aux candidats potentiels des sessions de formation pour améliorer leurs performances dans les épreuves de sélection.
- Evaluer des biais pouvant exister dans certains tests et épreuves de sélection et réviser la composition des jurys pour limiter le poids des stéréotypes en regard de certains publics.
- Remplacer ou compléter la sélection sur CV par une sélection basée sur un test de compétences avec des exercices ciblés qui reproduisent les conditions de la fonction.
- S'informer sur les procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis de l'expérience.
- S'informer sur les aides possibles pour l'adaptation des postes de travail pour les personnes ayant un handicap (ouvrir les portes à des profils trop souvent rejetés a priori).
- Faire appel aux aides extérieures pour améliorer la description des profils et élargir les canaux de recrutement (voir rubrique « adresses utiles » en fin de brochure).

ACCUEIL ET INTÉGRATION

«Nous avons du personnel qui ne sait ni lire, ni écrire et qui donc ne lit pas les textes et documents remis. Il faut donc trouver d'autres solutions que des notes de services pour encadrer les nouveaux»

Il s'agit de réussir l'intégration des nouvelles recrues et d'éviter le phénomène des « portes tournantes ». Des chercheurs ont montré que les membres d'une minorité éprouvent en général plus de difficultés à conserver leur poste et leurs acquis. D'une manière directe ou indirecte, ils subissent des pressions qui les amènent à quitter leur emploi. Et leur départ conforte dés lors le groupe dominant et leurs représentations stéréotypées à l'égard de la minorité en question.

Recommandations

- Présenter et introduire la personne auprès des collègues. Des suivis plus individualisés favorisent l'intégration (parrainage ou marrainage, voire un accompagnement plus complet sous forme de tutorat). Des employeurs relatent l'effet productif d'un accompagnement soutenu par des entretiens individuels fréquents.

- Concevoir une brochure d'accueil permettant au nouveau travailleur de connaître les règlements, de se situer dans l'organisation, d'en saisir la philosophie : l'engagement face aux résidents, face aux familles, l'organisation des équipes, la gestion des lieux, l'organigramme. Mentionner que sa maison de repos ou maison de repos et de soins est engagée dans une politique de diversité.
- Planifier un temps d'évaluation après 2 ou 3 mois pour prévenir les difficultés éventuelles et y remédier. Organiser les modalités de cette évaluation (avec qui ? sur base de quels critères ?).
- Certains employeurs tentent de cerner au mieux les besoins spécifiques de chaque travailleur à l'entrée en fonction pour ensuite dresser la liste des compétences à acquérir et identifier les moyens d'y parvenir. L'évaluation porte alors sur cette progression.

CONDITIONS DE TRAVAIL

«L'expérience de regroupement ethnique n'a pas donné de bons résultats. Il vaut mieux choisir l'option de mixer les gens pour que tout le monde se connaisse et que les cultures se mélangent»

Il importe de dresser un diagnostic objectif des difficultés liées aux fonctions assumées dans une maison de repos/de soins. L'exigence de rentabilité entraîne la standardisation des soins et un rythme de travail, les équipes s'essoufflent parfois dans des conditions de travail éprouvantes aux niveaux physique et psychologique. Les aide-soignant/es parlent «des corps à porter et des émotions à gérer». Les horaires sont lourds et il est compliqué pour certains travailleurs de concilier vie privée et vie professionnelle. La fonction d'aide-soignant/e est socialement peu valorisée. Les violences institutionnelles existent et il n'y a pas toujours des lieux et des moments pour en parler : les toilettes désignées comme le temps du «car wash», les résidents qu'on sanctionne à cause d'une cigarette, les interdictions de sortie, les levers aux aurores pour respecter les horaires, tout ce qui relève de la maltraitance par bienveillance. De surcroît, les conflits dans les équipes sont fréquents et ont tendance à s'ethniciser (conflits qui s'accompagnent souvent d'une «culturalisation» du profil de l'aidant d'origine africaine). Viennent s'ajouter à toutes ces difficultés, celles des résidents qui rejettent la composition multiculturelle des équipes soignantes et qui adoptent des comportements agressifs et de rejet.

Recommandations

- Etablir dés le départ pour les résidents des règles de vie claires et expliquer l'engagement en faveur de la diversité. De la même manière, établir au sein des équipes des règles de travail claires, légitimées et s'assurer de leur bonne compréhension.
- Améliorer la santé et la sécurité au travail, tant au niveau physique que psychologique, et donc analyser les possibles facilités à accorder au niveau ergonomique dans la réalisation de certaines tâches lourdes, améliorer la qualité des infrastructures.
- Proposer des modes d'organisation du travail qui permettent d'améliorer la conciliation vie privée/vie professionnelle.
- Reconsidérer l'organisation des lieux et leur portée symbolique et évaluer l'impact chez les travailleurs de devoir prester son horaire dans le groupe des « déments » ou celui des « bien-portants ».
- Face à la mort, la maladie, la déchéance physique, continuer à investir des projets de vie en collaboration avec les résidents et leur famille.
- Encourager et valoriser la mixité des équipes et interroger la tendance au regroupement par origine nationale, exiger l'utilisation d'une langue nationale commune.
- Communiquer : mettre en place des temps de rencontre entre les équipes qui se relaient (au profit des travailleurs et des résidents) mais aussi des temps d'intervision pour parler, échanger, réfléchir et agir.
- Responsabiliser les cadres à l'attention à porter aux actes discriminatoires, au maintien d'un esprit d'équipe et la reconnaissance des personnes ainsi qu'à la prise en compte des besoins individuels.
- Prévoir des aménagements pour les personnes handicapées (une obligation aux yeux de la loi).
- Proposer des accommodements pour des problèmes spécifiques c'est-à-dire accéder à une demande individuelle non excessive et ne portant pas atteinte aux droits des autres travailleurs, exemple : les aspects vestimentaires, le port de signes d'appartenance religieuse, etc. Porter une attention au compromis, à la prise de décision transparente après concertation.

- Imaginer des modes de fonctionnement souples, évolutifs et sortir de l'héritage du monde hospitalier : exemple : pourquoi ne pas organiser des toilettes l'après-midi ?

RÉMUNÉRATION

«Il faut investir beaucoup dans le personnel car c'est la base de la qualité de notre institution»

Le souci porté à l'égalité et l'équité salariale permet de favoriser une stabilité de la main d'œuvre. Ici aussi, plusieurs études ont montré que les individus issus de groupes minoritaires ont plus de risques d'être discriminés au niveau de la rémunération soit par un positionnement de départ défavorable sur l'échelle salariale soit par un salaire qui ne correspond pas à la fonction réellement occupée ou encore par une distribution inégale de divers avantages financiers. *L'égalité salariale* signifie que toutes les personnes occupant un même poste et fournissant un même travail sont rémunérées de la même manière. *L'équité salariale* va au-delà : pour la réaliser, une réflexion doit être menée sur les biais possibles dans la définition des critères qui permettent de classer les fonctions (exemple : le poids important donné à la flexibilité pour la partie variable des rémunérations peut avantager certains groupes).

Recommandations

- Analyser les biais possibles dans la classification des fonctions (les analyser, les décrire, les classer).
- Travail d'ajustement salarial des fonctions majoritairement occupées par un groupe-cible par rapport à celles occupées majoritairement par le groupe de référence.
- Vérifier l'égalité salariale pour les augmentations, les primes, les avantages divers.

ÉVALUATION, MOBILITÉ ET GESTION DE CARRIÈRE

«Les maisons de repos doivent peut-être changer leurs visions, leurs structures de fonctionnement héritées du monde hospitalier. Il faudrait réfléchir à une autre organisation»

Dans certaines maisons de repos, des travailleuses se déclarent démotivées par l'absence d'une possible mobilité verticale ou horizontale au sein de leur organisation. Il semble par contre y avoir une présence masculine importante dans le haut de la hiérarchie et ce malgré leur moindre importance numérique dans l'ensemble de la main d'œuvre occupée dans le secteur.

On relève fréquemment un cantonnement des personnes des groupes-cibles (femmes, personnes handicapées, personnes d'origine étrangère, etc.) dans certains emplois et fonctions et les difficultés de celles-ci à progresser dans leur carrière. Les phénomènes dits des «plafonds et parois de verre»[9] a à cet égard été bien documenté concernant les carrières féminines. L'absence de mobilité peut aussi être due aux caractéristiques de l'emploi : temps de travail, statut d'emploi, travail traditionnellement dévolu à certaines personnes (pensons aux caractéristiques du métier de l'aide-soignant/e et des stéréotypes qui l'accompagnent).

Une politique de gestion de la diversité doit ouvrir de meilleures possibilités de carrière et de mobilité : les membres des groupes-cibles doivent pouvoir occuper plus facilement différents types d'emploi et de fonction, y compris des postes à responsabilités.

La mobilité et la promotion dépendent souvent de l'évaluation. Elle est menée via différents outils tels que le formulaire auto-évaluation et l'entretien annuel avec le supérieur hiérarchique. Ces évaluations peuvent facilement être biaisées en faisant intervenir des caractéristiques externes à la tâche à évaluer et des stéréotypes liés à la compétence de la personne évaluée.

9. Le «plafond de verre» désigne l'entrave à la carrière des femmes qui se traduit par la rareté de leur présence au sommet des entreprises, organisations ou institutions publiques. Il constitue un ensemble de barrières invisibles, créées à la fois par des préjugés, des stéréotypes et par le mode de fonctionnement des organisations. L'image des «parois de verre» concernent la mobilité horizontale (tâches).

Recommandations

- Etablir des règles claires, objectives et transparentes en matière de mobilité au sein de l'organisation.
- Faire le bilan de la répartition des postes de travail et de la trajectoire professionnelle de chaque travailleur. Identifier le désir et les chances de progression pour chacun/e. Lister les moyens et opportunités.

- Identifier et valoriser les compétences spécifiques chez certains individus si elles sont pertinentes dans le travail (expériences de vie dans deux pays, connaissance de deux cultures et de plusieurs langues, etc.). Dans les métiers perçus comme « naturellement » féminins, valoriser les compétences mobilisées au quotidien.
- Des mesures d'accompagnement peuvent être profitables pour permettre à certains individus de mieux réussir leur carrière, de mieux exploiter et « vendre » leurs compétences.
- Mettre en place un système d'évaluation transparent selon des critères objectifs. Identifier les biais. Porter une attention particulière aux critères retenus pour évaluer les compétences et motivations. Le poids des stéréotypes y est souvent lourd. Utiliser des outils éprouvés pour ce faire et former les cadres à leur utilisation objective.

FORMATION

«Une formation en « communication non violente » dont l'apprentissage est très simple peut être une solution pour gérer l'agressivité des résidents»

La formation peut être un outil pour mieux gérer la diversité dans les maisons de repos/de soins. Elle est un temps de mise à distance, un temps d'arrêt pour mieux faire face aux difficultés du métier. D'une part, en menant un travail réflexif sur les pratiques professionnelles (faire face à l'agressivité des résidents, le rapport aux corps, à la mort, à la sexualité, etc.), la formation permet de préserver un service de qualité. D'autre part, en interrogeant collectivement les différences, les stéréotypes, les valeurs et normes des individus et des groupes, la formation favorise l'intégration de tous les travailleurs et la perception de leurs complémentarités. Et, enfin, face aux changements qu'induit une politique de gestion de la diversité, la formation permet de transmettre le sens de celle-ci au sein de l'organisation (c'est une valeur ajoutée) et de lever les résistances compréhensibles qu'elle peut générer. Elle donne l'occasion au personnel de saisir le contexte légal (l'interdiction de discriminer) et de reconnaître les éventuelles discriminations directes et les discriminations systémiques à l'œuvre dans leur structure.

Recommandations

- Envisager des programmes de formation à la diversité pour tous (aide-soignant/es, infirmières, médecins, kiné-ergothérapeutes, personnel administratif) mais sous des modes différenciés selon les fonctions occupées. Les responsables d'équipe devront en effet être plus efficacement outillés afin de gérer les groupes et de garantir des codes de conduite en conformité avec la philosophie de la diversité.
- La connaissance des lois anti-discrimination est importante mais elle ne suffit pas. Il faut également travailler sur les cadres de référence de chacun, les attitudes et comportements qu'ils génèrent dans les interactions avec les résidents et les collègues.
- Il importe de réaliser une analyse des contenus de formation proposés par des intervenants extérieurs et d'examiner le profil et l'expérience de ceux-ci.
- Un travail de formation peut être complété par une supervision individuelle ou de groupe pour voir avec les participants comment les apports théoriques ont été mis en pratique et exprimer les difficultés rencontrées au quotidien.

COMMUNICATION

«La communication est un job quotidien et pour tout le monde»

Une politique de gestion de la diversité exige une stratégie de communication sur le pourquoi et le comment, tant à destination du personnel que des résidents et de leur famille. Plus le nombre de travailleurs est important, moins l'informel est possible et plus la nécessité de structurer cette communication s'impose. La communication de l'adhésion de l'équipe dirigeante et des délégués syndicaux à cette politique est fondamentale et doit être suivie d'actes concrets.

Recommandations

- Communiquer à l'interne et à l'externe : les résidents, leurs familles, le personnel, les fournisseurs, les partenaires, les relais politiques.
- Communiquer les objectifs de la politique de diversité afin de légitimer les actions entreprises : veiller à ce qu'ils soient ambitieux mais réalistes.

- Faire en sorte que chacun se sente concerné : travailler à l'adhésion de tous est la première étape d'un plan de diversité. La politique de diversité est l'affaire de tous…
- Concevoir une charte de diversité avec les équipes déclarant les valeurs défendues dans le travail. Faire signer cette charte par les travailleurs, la concevoir comme un avenant au contrat de travail.
- Communiquer clairement au personnel, aux résidents et à leurs familles, les options prises pour respecter les différences et faciliter la vie communautaire : les normes vestimentaires (pour le personnel), l'usage des langues, les accommodements concernant les pratiques religieuses et les exigences alimentaires.
- Opter pour une stratégie de la parole : créer des espaces pour parler et écouter, discuter collectivement des problèmes qui concernent la collectivité.
- Choisir avec soin les mots et les images pour désigner la diversité (on retombe souvent dans les stéréotypes). Ne pas enfermer les individus dans les caractéristiques stéréotypées du groupe auquel on croit qu'ils appartiennent.
- Multiplier les supports et canaux : outre la communication interpersonnelle, les brochures, les agendas, les journaux et revues spécialisées, le website.
- Une clé de succès est d'intégrer la problématique « diversité » dans tous les projets internes et externes et de ne pas la cantonner à des messages ponctuels et spécifiques.

D'ACCORD POUR AFFIRMER ORIGINES ET DIFFÉRENCES MAIS QUAND MÊME, RENÉ, IL Y A DES LIMITES !
j'aime bien, moi, ça m'amuse
?
??

03

EXPÉRIENCES

BVBA X-TRANS

Mme Mieke Vertriest

FICHE 1

Nom de l'organisation & description

La bvba X-TRANS est une société de transport établie à Aalter. La société est spécialisée dans le transport de conteneurs de rechange au Benelux et en Allemagne et le transport de **déchets métalliques au** Benelux, en Allemagne et en France.

Objectifs de la politique de diversité

Le premier objectif de la bvba X-trans était de pourvoir des emplois plus rapidement puis la société a voulu assurer un meilleur accueil aux nouveaux employés et, enfin, elle a voulu mettre fin à la rotation élevée du personnel.

Public cible

Les chercheurs d'emploi allochtones, les travailleurs plus âgés, les personnes peu qualifiées et les femmes habitant la région du Meetjesland.

Actions entreprises

- Enquête auprès du personnel afin de détecter les besoins de travail et les problèmes de fonctionnement.
- Amélioration des conditions de travail pour les employés plus âgés.
- Publication d'une brochure à destination de tous les employés (quel que soit leur état de santé) illustrant les techniques pour lever et porter correctement les poids.
- Rédaction d'une brochure d'information X-trans et diffusion de cette brochure dans les écoles et les 'werkwinkels' (magasins de l'emploi).
- Positionnement de X-trans comme société-exemple dans la région et dans un deuxième temps, comme société-exemple pour toute la Flandre.
- Mise en œuvre de nouvelles filières de recrutement et entretien des contacts existants.
- Prise en considération des problèmes privés déclarés des employés car ils ont une incidence sur le travail.
- Organisation d'une concertation structurelle au sein de la société.
- Soutien des initiatives en matière d'emploi, axées sur les groupes à risque.

Difficultés ou problèmes constatés

Travailler avec des groupes à risque (personnes âgées, allochtones, chercheurs d'emploi de longue durée, personnes peu qualifiées...) ne signifie pas que l'employeur peut ou doit revoir ses exigences à la baisse. La pratique démontre en revanche que ces groupes demandent davantage d'accompagnement et de suivi qu'un employé moyen. Selon Mieke Vertriest, directrice de la société, ce serait notamment dû à un manque de confiance suite aux différents échecs lors de sollicitations antérieures et à un manque d'expérience professionnelle.

«En tant qu'employeur, je crois fermement à une bonne collaboration avec l'employé et je suis convaincue qu'il peut apporter une plus-value à l'entreprise. Cela demande cependant un effort de ma part en tant qu'employeur et en tant que personne, et de la patience des collaborateurs».

Plus-value pour X-Trans

Grâce à une concertation structurelle au sein de l'entreprise, à la fois individuellement et en groupe, nous avons déjà pu éviter des préjugés et des malentendus. Des discussions ou des tensions latentes sont immédiatement soulevées et réglées, ce qui augmente la satisfaction au travail des employés. L'expérience m'a également appris qu'une approche informelle crée en général un climat de travail plus positif. Les formations dans l'entreprise sont davantage qu'avant données par le co-gérant, ainsi que par les collègues. A la demande des employés, ces derniers participent activement aux formations des nouveaux collègues. Ainsi, des liens d'amitié se nouent et le respect mutuel augmente. J'ai l'impression que les employés se sentent plus valorisés dans leur rôle de coach des nouveaux arrivants.

En participant activement à l'amélioration des conditions de travail, la satisfaction au travail s'est généralisée, la rotation du personnel a fortement diminué et l'absentéisme est quasiment inexistant. Les employés expriment d'ailleurs cette satisfaction, ce qui est favorable à l'image de X-Trans et augmente la confiance des clients en notre société.

En créant des possibilités d'emploi pour les groupes à risque, nous contribuons à l'esprit d'entreprise socialement responsable.

C'est évidemment avec plaisir que nous constatons quotidiennement que l'approche structurelle que nous menons depuis des années, grâce à la mise en

œuvre de notre plan diversité, a des effets positifs sur notre politique en matière de ressources humaines, une politique que nous ne sommes pas prêts de modifier de sitôt!
En remportant le "Pioniersprijs" j'ai, en outre, invité quelques employés à participer aux interviews. Ils ont ainsi pu raconter leur histoire et ils ont fort apprécié l'initiative (brochure "ondernemersplatform diversiteit").
Gagner le "Pioniersprijs diversiteit" signifie évidemment beaucoup de publicité mais avant tout une reconnaissance et une appréciation. Notre société a acquis une renommée dans la région et via plusieurs canaux on me sollicite pour donner des conseils.

Contact **Mme Vertriest** Directrice
BVBA X-Trans
Leon Bekaertlaan 1 B - 9880 Aalter
T 09 226 63 53 - F 09 226 63 03 - vertriestmieke @x-trans.be

UZBRUSSEL

Mr Raf Vandenbussche

FICHE 2

Nom de l'organisation & description

L'hôpital UZBrussel est un hôpital universitaire néerlandophone et pluraliste à Bruxelles. Il propose des soins, organise des formations (médecine) et effectue de la recherche scientifique en étroite collaboration avec la Vrije Universiteit Brussel. Outre les soins médicaux traditionnels, l'hôpital est particulièrement spécialisé dans des disciplines telles que la fertilité, la cardiologie, la diabétologie et la radiothérapie. Nourri d'un fort souci social historique, l'hôpital préconise un accès aux soins médicaux de haute qualité pour tous. Chaque année, l'UZBrussel accueille plus de 400.000 patients polycliniques, effectue 30.000 hospitalisations et emploie 3000 personnes. Avec plus de 40 nationalités représentées, la diversité parmi les patients et les collaborateurs est importante.

Objectifs de la politique de diversité

L'hôpital a bien l'intention d'appliquer au quotidien des valeurs où le respect, l'engagement social, le pluralisme, l'autodétermination et la diversité occupent une place centrale mais aussi d'assurer leur mise en œuvre dans ses pratiques, ses procédures et ses actions. Ceci implique un choix délibéré pour les actions de diversité qui ont été transposées dans un plan diversité. L'UZ Brussel souhaite dès lors s'affirmer comme hôpital où la diversité est une approche vécue au jour le jour.

Public cible

L'UZBrussel a profité du plan d'action des pouvoirs publics flamands à Bruxelles soutenu par le BNTCO, pour formuler de manière explicite une politique de diversité. Ce plan s'articule autour de plusieurs axes:

- Des actions portant sur le recrutement de collaborateurs d'origine étrangère.
- L'accession de femmes aux postes décisionnels.
- L'action pour restreindre le décrochage professionnel du personnel infirmier plus âgé.
- Label de diversité comme label de qualité.

Actions entreprises

Au sein d'un groupe de pilotage composé de tous les intéressés, nous travaillons sur plusieurs axes:

- Connaissance et attitude: connaissance de l'environnement du patient d'origine étrangère de sorte que les prestataires de soins (médecins,

personnel infirmier, accueil) gèrent de manière appropriée la particularité et la diversité du groupe cible. Une série de sessions de formation a concrétisé cet aspect.

- Renforcement du service et du fonctionnement des médiateurs interculturels: ils se sont imposés comme points de contact et partenaires actifs.
- Renforcement des relations de partenariat en matière de recrutement et de sélection avec les organisations chargées de l'accompagnement du groupe cible (allochtones, personnes peu qualifiées...) et ayant un contact privilégié avec eux.
- Trajet de formation pour le personnel dirigeant, en particulier pour les femmes occupant des postes décisionnels.
- Initiatives ponctuelles: listes d'interprètes, pages intranet sur les coutumes (cf. rituels de deuil, info sur les habitues alimentaires...).

Difficultés ou problèmes constatés

- Risque de trop réfléchir en termes de groupes cibles qui ne sont pas homogènes non plus : la politique de diversité doit donc continuer à préconiser une approche individuelle et nuancée.
- Veiller au sein de l'équipe aux effets de surcharge de travail due à l'intégration de collaborateurs issus du groupe cible demandant plus d'attention et d'accompagnement.
- Des connaissances de base en néerlandais sont essentielles pour l'UZBrussel mais peu évidentes sur le marché de l'emploi à Bruxelles.

Plus-value de la politique

La principale plus-value est le fait d'être confronté explicitement à la problématique en matière de diversité, de manière à ce que ces valeurs soient traduites dans la mission, à ce que la diversité dans nos actions quotidiennes soit soutenue et reconnue, renforçant ainsi notre image vers l'extérieur (cf. force de recrutement).

Contact **Raf Vandenbussche** Directeur RH et Communication - **UZBrussel**
Avenue du Laarbeek 101 - 1090 Bruxelles
T 02 477 41 11 info@uzbrussel.be ou Raf.Vandenbussche@uzbrussel.be

MAISON DE REPOS
HERFSTVREUGDE/HEIDERUST – VILLE DE GENK
MM. Dirk Vuerstaek & Carlo Pequet

FICHE 3

Nom de l'organisation & description
Le **CPAS de Genk** dispose de deux maisons de repos résidentielles, Heiderust et Herfstvreugde. Monsieur Vuerstaek est infirmier-chef au sein de la maison de repos Heiderust à Genk, Monsieur Carlo Pequet est coordinateur de qualité au CPAS de Genk.
La **ville de Genk** compte quelques 64.000 habitants, dont 50 % d'origine étrangère. Tant les Italiens que le Turcs représentent 16 % de la population de Genk. 19,5 % des personnes de 60 ans et plus n'ont pas la nationalité belge.
Près de 16 % des effectifs du CPAS sont d'origine étrangère (2008).
En 2008, les deux **maisons de repos** comptaient 5 personnes âgées originaires d'Europe de l'Est, 31 d'Europe du Sud et 2 étaient d'origine turque.

Objectifs de la politique de diversité
La mise en œuvre de la politique de diversité du CPAS de Genk a été réalisée en deux phases: un plan d'action VESOC 2004 et un plan diversité «croissance» 08–09. L'objectif étant la réalisation d'une organisation optimale, affectant la bonne personne au bon poste et appliquant les principes de la gestion des compétences.

Public cible de la politique de diversité
- Les personnes peu scolarisées.
- Les personnes isolées avec enfants.
- Les chercheurs d'emploi de plus de 40 ans.
- Les allochtones.
- Les chercheurs d'emploi à temps partiel.
- Les employés en pause carrière.
- Les personnes souhaitant réorienter leur carrière.

Actions entreprises
- Collaboration avec les associations locales.
- Collaboration avec les associations religieuses.
- Cours de communication interculturelle pour le personnel, en collaboration avec le service d'intégration de la ville de Genk.
- Collaboration avec les médiateurs interculturels.

Contact **www.genk.be** ou **www.ocmwgenk.be**

J'AIMERAIS ÊTRE SOIGNÉ PAR UN HOMME
ON A ÇA?

04

OUTILS / RESSOURCES

01
LE PACTE TERRITORIAL POUR L'EMPLOI EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

QUEL EST LE CADRE LÉGAL DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE ?

La Région de Bruxelles-Capitale a développé une politique de diversité qui se fonde sur 3 ordonnances :

- l'ordonnance du 04 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique bruxelloise,
- l'ordonnance du 04 septembre 2008 visant à assurer une politique de diversité au sein de la fonction publique bruxelloise,
- l'ordonnance du 04 septembre 2008 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi.

Cheville ouvrière de cette politique de diversité, le Pacte territorial pour l'emploi peut vous aider à vous engager dans un plan de diversité au sein de votre institution.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS D'ACTION DÉFINIES EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE ?

Le Pacte a défini quatre axes de travail prioritaires sur lesquels il centre son action :

- l'origine,
- le handicap,
- l'âge,
- le genre.

Il a également défini quatre terrains d'intervention prioritaires :

- le positionnement de l'entreprise,
- le recrutement et la sélection,
- la gestion du personnel,
- la communication interne et la sensibilisation.

Vos priorités rejoignent toutes ou certaines de celles définies par le Pacte ? Alors, vous pouvez demander un soutien au Pacte pour concevoir votre propre plan de diversité.

COMMENT CONCEVOIR VOTRE PLAN DE DIVERSITÉ ?

Quatre éléments doivent composer votre plan de diversité :

– une analyse de votre institution,

Celle-ci décortiquera la réalité de votre institution en termes de forces et de faiblesses en matière de diversité. Elle reprendra les observations tant du management que du personnel. Elle proposera tant des données quantitatives que qualitatives.

– des actions en harmonie avec les priorités régionales,

Pour s'adapter au mieux à la réalité du marché de l'emploi à Bruxelles, certaines de vos actions devront s'orienter, actuellement, vers deux priorités bruxelloises : les actions visant les personnes d'origine étrangère et la mise à l'emploi des jeunes.

– des actions complémentaires,

Sur base de l'analyse de votre institution et après avoir fait un premier choix d'actions dans le cadre des priorités régionales, vous pourrez définir d'autres actions qui colleront à la réalité de votre institution.

– une évaluation.

Enfin, il sera nécessaire de concevoir un processus d'évaluation qui vous permettra, en cours de réalisation, d'évaluer leurs résultats obtenus par vos actions et de les réorienter si nécessaire.

QUELLE AIDE POUVEZ-VOUS RECEVOIR VIA LE PACTE ?

Vous pourrez trouver deux types de soutien auprès du Pacte :

– l'équipe des consultants de la diversité

La mission des consultants est d'accompagner les institutions qui le souhaitent dans la mise en place d'un management de diversité. Dès que vous aurez décidé de vous engager dans une politique de diversité, vous pourrez compter sur eux pour vous aider à toutes les étapes de conception de votre plan (analyse, définition des actions, conception de l'évaluation, ...).

POUR CONTACTER L'ÉQUIPE DES CONSULTANTS DE LA DIVERSITÉ
Pacte territorial pour l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale
Avenue des Arts, 7 - 1000 Bruxelles
T 02 505 77 05
www.pactbru.irisnet.be/diversite

– l'incitant financier

Consciente de l'énergie et du temps nécessaire à la mise en place et à la réalisation d'une politique de diversité au sein d'une institution, la Région de Bruxelles-Capitale a décidé d'octroyer un incitant financier à une institution qui en fait la demande et qui prend en compte les conditions d'octroi (voir rubrique : Comment concevoir votre plan de diversité ?).

Votre institution, en fonction des actions qu'elle aura choisies, devra établir un budget spécifique à sa politique de diversité. Une fois le plan de diversité approuvé (endéans les deux mois après introduction auprès d'ACTIRIS), un incitant de soutien sera fixé par la Région de Bruxelles-Capitale, supportant au maximum 50 % du budget avec un plafond de 10.000 euros.

La première moitié de l'incitant (au maximum 5.000 euros) vous sera payée suite à l'acceptation de votre plan de diversité par le Comité de gestion d'ACTIRIS. La seconde moitié de l'incitant (au maximum 5.000 euros) vous sera payée lorsque les actions auront été réalisées et que le Comité de gestion d'ACTIRIS aura pris une décision positive en ce qui concerne l'évaluation du plan de diversité que vous aurez proposé.

POUR INTRODUIRE VOTRE PLAN AUPRÈS D'ACTIRIS
ACTIRIS - À l'attention de la direction générale
Boulevard Anspach, 65 - 1000 Bruxelles

02
LE CENTRE POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA LUTTE CONTRE LE RACISME

Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme a été institué par une loi fédérale de 1993 en service public autonome. Il a pour mission de promouvoir l'égalité des chances et de combattre toute forme de discrimination fondée sur : une prétendue race, la couleur, l'ascendance, la langue, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, l'âge, le sexe, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou futur, le handicap ou la caractéristique physique, l'origine sociale ainsi que la nationalité, la conviction politique.

Le Centre a également pour mission de veiller au respect des droits fondamentaux des étrangers, d'éclairer les pouvoirs publics sur la nature et l'ampleur des flux migratoires, de développer la concertation entre tous les acteurs publics et privés concernés par les politiques d'accueil et d'intégration des immigrés. Il est en outre chargé de stimuler la lutte contre la traite et le trafic des êtres humains

Pour répondre à ces missions, trois différents « métiers » sont exercés au Centre :

- l'accueil de toute personne victime de discrimination et son accompagnement (suivi de plainte, interventions, réorientation, médiation,...);
- la formulation de recommandations et avis aux autorités publiques ou à toute instance concernée ;
- l'information, la sensibilisation et la formation.

LES FORMATIONS DU CENTRE

Le Centre offre au personnel médical, aux agents des services publics, à la police, aux médiateurs privés ou publics, aux entreprises, aux écoles ou aux associations,... la possibilité de travailler sur des thèmes tels que la lutte contre les discriminations, la diversité, la communication interculturelle.

« Comment accueillir les groupes minorisés et susceptibles d'être discriminés dans les services publics ou privés ? Comment instaurer la diversité dans toutes ses composantes dans l'institution, l'organisation, l'entreprise ? Comment gérer les conflits relevant de la cohabitation de groupes différents ? Comment entendre,

écouter, agir, enseigner, travailler en milieu multiculturel? » Voilà le type de questions travaillées par le service formation à la demande des organisations.
Le service a développé une approche pragmatique et interactive des formations. Apprentissages et réflexions s'articulent autour d'outils méthodologiques laissant une place importante au vécu des personnes en formation.

Le temps d'intervention est variable. Tout dépend des objectifs : sensibiliser à la législation luttant contre les discriminations ne requiert pas le même investissement que la mise en œuvre des dispositifs favorisant l'évolution des pratiques professionnelles. Dès lors, une intervention peut prendre de quelques heures à plusieurs jours.

À chaque groupe, sa formation. Des cadres ayant une mission de gestion pourront d'autant mieux articuler le propos à leur pratique si celui-ci intègre une réflexion sur le management des équipes, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de diversité, le recrutement, la mobilité interne, l'évaluation ou une interrogation plus large de l'impact de la diversité pour l'organisation. Des travailleurs au contact direct avec les publics se sentiront par contre plus concernés par la communication multiculturelle, la gestion des conflits, la lutte quotidienne face à la discrimination...

Quel que soit le public, le service formation du Centre vise à rencontrer les spécificités des questions, des problématiques de chaque organisation. Cette prise en compte, afin d'atteindre des résultats optimaux, passera par un réel partenariat entre les parties concernées.

CONTACT Marie-Pierre Despret
rue Royale, 138 - 1000 Bruxelles
T 02 212 30 32 ou 02 212 30 00 / F 02 212 30 30
marie-pierre.despret@cntr.be

03
BIBLIOGRAPHIE

- Michel Wieviorka, *La diversité,* édit. Robert Laffont, Paris, 2008.
- Annie Cornet, Philippe Warland, *GRH et gestion de la diversité,* édit. Dunod, Paris, 2008.
- David Talloen, *Zorg voor allochtone ouderen,* édit. Wolters Kluwer Belgium NV, Mechelen, 2007.
- Omar Samaoli, voir son site www.migration-vieillesse.net et ses articles dans la revue française : « Gérontologie et société ».
- Nadège Bartkowiak, *L'accueil des immigrés vieillissants en institution, Rennes, Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2008.*
- « *Bien vieillir à Bruxelles: les rides de l'immigration* », Colloque du 19 septembre 2006, Collection Ikebana, Commission communautaire commune de Bruxelles-Capitale, Bruxelles, 2007.
- www.pactbru.irisnet.be
- www.diversite.be

04
ADRESSES UTILES

Un réseau d'associations, d'organismes, d'institutions publiques ou privées est accessible concernant nombre de facettes de la diversité : handicap, orientation sexuelle, genre, migration,...
Nous ne reprenons, ci-après que les acteurs et partenaires directs des séminaires. Le Centre est à votre disposition pour toute information ou orientation spécifiques. Voir aussi en rubrique « fiches pratiques », les coordonnées des intervenants.

QUI PEUT VOUS ACCOMPAGNER DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT DE DIVERSITÉ :
Pacte territorial pour l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale
Avenue des Arts, 7 - 1000 Bruxelles
T 02 505 77 05 / www.pactbru.irisnet.be/diversite

OÙ INTRODUIRE SON PLAN DE DIVERSITÉ POUR L'OBTENTION D'UN SOUTIEN FINANCIER ?
ACTIRIS - Direction générale
Boulevard Anspach, 65 - 1000 Bruxelles

POUR TOUTE INFORMATION, ORIENTATION OU DEMANDE DE FORMATION :
Contre le racisme www.diversite.be

Infos/orientation
Davy Verhard
rue Royale, 138 - 1000 Bruxelles
T 02 212 31 01 ou 02 212 30 00 / F 02 212 30 30
davy.verhard@cntr.be

Demande de formation
Marie-Pierre Despret
rue Royale, 138 - 1000 Bruxelles
T 02 212 30 32 ou 02 212 30 00 / F 02 212 30 30
marie-pierre.despret@cntr.be

NOTES PERSONNELLES

GÉRER LA DIVERSITÉ À BRUXELLES

EN MAISONS DE REPOS & EN MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

MARS 2009

Design: signelazer.com

Éditeur responsable : Jozef De Witte
CENTRE POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA LUTTE CONTRE LE RACISME Rue Royale 138 - 1000 Bruxelles