



UNIVERSITE LIBRE DE BRUXELLES



**ÉVALUATION DU DISPOSITIF
« PLAN DE DIVERSITÉ »
DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE BRUXELLOISE
DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS
ET DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ
EN MATIÈRE D'EMPLOI**

Cahier Spécial des Charges N° 11/2011-ACTIRIS

Rapport final

Réalisé à la demande du
Pacte Territorial pour l'Emploi en Région de Bruxelles-Capitale

Janvier 2012

Alexandre TANDÉ
Pierre DESMAREZ
Andrew CROSBY

REMERCIEMENTS.

Nous souhaitons remercier le Pacte Territorial pour l'Emploi en Région de Bruxelles-Capitale, pour la confiance et le soutien apportés à cette mission d'évaluation.

En particulier, nous exprimons notre gratitude aux partenaires du Comité de Diversité, qui nous ont accueilli et ont accepté de répondre à nos questions :

M. Yves Bastaerts (Actiris), M. Franz De Keyser (BECI), Mme Nathalie Hasaerts (Cabinet du Ministre B. Cerexhe), M. Michel Vanderkam (Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme), Mme Eva Sahin et Mme Hajar Metni (CGSLB / ACLVB), Mme Rachida Kaoois (CSC / ACV), M. Arnaud Le Grelle (Federgon), M. Youssef Ben Abdeljelil (FGTB / ABVV), Mme Françoise Goffinet (Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes), Mme Gratia Pungu (Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale), Mme Francine Werth (Union des Classes Moyennes), M. Blancquaert et M. Van Assche (UNIZO).

Nous souhaitons également remercier chacun des membres de la Cellule bruxelloise de Diversité, pour leur disponibilité et leur aide précieuse dans la réalisation de cette mission d'évaluation, en particulier :

Mme Laurence Beff, M. Michael Cambier, Mme Audrey Leenaerts, Mme Jessica Schouwenaars, M. Luc Schingtienne, M. Mark Trullemans, Mme Fatima Yassir.

Nos remerciements vont également aux membres des dix-sept entreprises (travailleurs, délégué syndicaux, responsables des ressources humaines, directeurs) avec qui nous avons réalisé un entretien. Toutes et tous ont accepté de répondre avec franchise, et souvent avec enthousiasme, à l'ensemble de nos questions. Conformément aux engagements pris, leur nom ainsi que celui de leur entreprise n'est pas cité dans ce rapport. Nous espérons qu'ils se retrouveront dans les résultats présentés ici.

Nous espérons que notre travail permettra de mieux de comprendre la politique bruxelloise de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité mise en œuvre depuis la fin des années 1990. A ce titre, nous pensons qu'il peut présenter un intérêt pour les responsables politiques et institutionnels, pour les acteurs de terrain chargés de la mise en œuvre de cette politique, mais aussi pour les acteurs du marché de l'emploi, employeurs et travailleurs.

TABLE DES MATIERES.

INTRODUCTION.	7
Promotion de la diversité et lutte contre les discriminations dans l'emploi : le développement d'une politique publique en Région de Bruxelles-Capitale.	7
Contexte et objectifs de la mission d'évaluation.	8
Orientation générale de l'évaluation.	8
Présentation du questionnement.	9
1) Quel est l'impact des plans de diversité ?	9
2) Quelle est l'efficience des plans de diversité ?	9
3) Quelle est l'efficacité des plans de diversité ?	10
Présentation du travail d'enquête.	10
1) Niveau macro : les plans de diversité à l'échelle de la Région bruxelloise.	10
2) Niveau micro : focus sur un échantillon d'entreprises ayant réalisé un plan de diversité.	11
3) Volets d'enquête complémentaires : entreprises hors plan de diversité, « jurisprudence » et autres dispositifs bruxellois.	13
Évaluer le plan de diversité bruxellois : réflexion introductive sur un dispositif original.	13
Un dispositif récent.....	13
... fondé sur l'incitation et le volontariat... ..	13
... et aux effets encore peu connus.	14
IMPACT DU DISPOSITIF DANS LES ENTREPRISES PRIVEES BRUXELLOISES.	15
Cadrage théorique et méthodologique.	15
1) Définition de l'impact (1) : effets sur les entreprises privées et sur les groupes ciblés.	15
2) Définition de l'impact (2) : trois niveaux d'effets (questionnement, actions et transformations).	15
3) Présentation des résultats : tableau récapitulatif et système de notation.....	16
Analyse de l'impact.	17
1) Domaines d'intervention.....	17
Sélection & recrutement.	17

Gestion interne du personnel.	19
Communication interne.....	20
Positionnement externe.....	22
2) Groupes ciblés.	24
Origine / nationalité étrangère.	24
Genre.....	26
Handicap.....	28
Âge – Travailleurs jeunes.	30
Âge – Travailleurs expérimentés.	32
Faible niveau de qualification.....	34
 EFFICIENCE ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF.....	 36
Cadrage théorique et méthodologique.....	36
1) Définition (1) : mettre en évidence les forces et les faiblesses de la mise en œuvre.	36
2) Définition (2) : les trois séquences du processus (prospection, pré-plan et plan).....	36
La prospection.....	37
Le pré-plan.....	37
Le plan.	37
3) Présentation des résultats : tableau récapitulatif (séquences, niveaux généraux d'intervention).	38
Analyse de l'efficacité.....	39
1) Séquence 1 : Prospection.	39
2) Séquence 2 : Pré-plan.....	40
Constitution de la structure porteuse.....	40
Analyse qualitative et quantitative.....	40
3) Séquence 3 : Plan.	41
Suivi du plan par la structure porteuse.....	41
Évaluation intermédiaire et finale du plan.....	41
4) Niveaux généraux d'intervention.....	42
Accompagnement et conseil direct aux entreprises.....	42

Pilotage stratégique du dispositif	43
EFFICACITE DU DISPOSITIF.	44
Définition de l'efficacité : comparer les effets attendus et les effets réels.....	44
Méthodologie d'identification des objectifs et résultats obtenus.....	44
1) Promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations.....	45
2) Soutenir le développement des entreprises et améliorer leur situation interne.....	46
3) Dynamiser la relation entre acteurs publics de l'emploi en Région bruxelloise et entreprises privées.	46
Incertitude des objectifs et difficulté pour répondre à la question de l'efficacité.....	47
CONCLUSION.	48
Impact des plans de diversité.	48
Efficience des plans de diversité.	49
Efficacité des plans de diversité.	49
ANNEXE FINALE 1 :	
PERCEPTION DU PLAN DE DIVERSITE PAR LES ENTREPRISES PRIVEES.	51
Présentation du volet d'enquête.	51
Réponse des entreprises ayant réalisé un plan de diversité.	52
1) Qualité de l'accompagnement et du suivi dans le cadre du plan.	52
2) Une gestion administrative plus ou moins contraignante selon la taille de l'entreprise.	52
3) Une certaine incompréhension du cadre institutionnel et de la politique bruxellois de diversité.....	52
4) Regards rétrospectifs sur les attentes initiales.....	53
Réponse des entreprises ne réalisant pas un plan de diversité.	53
1) Motivations pour réaliser ou pour ne pas réaliser un plan de diversité.....	53
2) Regards sur le dispositif : procédure administrative.....	54
3) Regards sur le dispositif : encadrement paritaire (Comité de Diversité, Comité de Gestion d'Actiris).	55

4) Regards sur le dispositif : accompagnement par la Cellule bruxelloise de Diversité.	55
5) Regards sur le dispositif : dispositif régional (et pas national).	55
6) Regards sur le dispositif : contenu des plans (redondant ou non avec l'existant).....	56
7) Éléments susceptibles de modifier l'appréciation initialement négative sur le plan de diversité.	56

ANNEXE FINALE 2 :

ANALYSE DES ACTIONS PREVUES DANS LE CADRE DES PLANS DEPUIS 2007.
..... 57

Présentation du volet d'enquête.57

Actions figurant dans les plans de diversité en fonction de l'année d'adoption du plan.59

1) Domaines d'intervention. 60

2) Groupes ciblés. 61

Actions figurant dans les plans de diversité en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. 62

1) Domaines d'intervention. 63

2) Groupes ciblés. 64

Actions figurant dans les plans de diversité en fonction de la taille de l'entreprise.67

1) Domaines d'intervention. 67

2) Groupes ciblés. 68

**ANNEXE FINALE 3 : ELEMENTS DE REFLEXION SUR D'AUTRES
INSTRUMENTS DE LA POLITIQUE BRUXELLOISE DE DIVERSITE.....** 71

Présentation du volet d'enquête.71

Charte de la Diversité.71

Label bruxellois de Diversité.....72

Moments Spots.72

Projets pilotes.73

INTRODUCTION.

Promotion de la diversité et lutte contre les discriminations dans l'emploi : le développement d'une politique publique en Région de Bruxelles-Capitale.

En Belgique, il est illégal de favoriser ou de défavoriser une personne en matière d'emploi en se fondant sur les critères d'origine nationale ou ethnique, de genre, de handicap ou d'âge. La loi du 10 mai 2007 définit ainsi plusieurs « critères protégés ». La loi du 30 juillet 1981, modifiée en 2007, vise spécifiquement à prévenir certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie. Les discriminations fondées sur le sexe sont quant à elles proscrites par la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes. La prohibition des actes discriminatoires concerne l'ensemble des décisions liées au parcours professionnel : le recrutement, la mobilité, l'accès à la formation et aux avantages, les sanctions et le licenciement. En région bruxelloise, plusieurs textes juridiques ont aussi été adoptés pour consolider l'engagement des pouvoirs publics. Il s'agit des quatre ordonnances du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale de septembre 2008 (lutte contre les discriminations et égalité de traitement en matière d'emploi, promotion de la diversité dans la fonction publique, politique de diversité dans la fonction publique, « Bruxelles label ») et de l'arrêté d'exécution du 7 mai 2009 relatif aux plans de diversité et au label de diversité.

Depuis plusieurs années, les thèmes de la discrimination, de la diversité et de l'égalité des chances sont aussi intégrés à plusieurs dispositifs de la Région de Bruxelles-Capitale. En 2001, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux adoptent le Pacte social pour l'emploi des Bruxellois (2001-2006), dont l'un des volets est la lutte contre les discriminations. L'exécution de ce pacte est confiée au Pacte Territorial pour l'Emploi de la Région de Bruxelles-Capitale, qui est défini comme « *une table informelle d'échange et de réflexion* », et qui réunit « *sous la coordination d'Actiris les partenaires sociaux, des institutions d'intérêt public et des grandes organisations* ». Parmi les principales réalisations du Pacte Territorial, on peut citer la création d'un guichet de recueil des plaintes de discrimination associant Actiris et le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, le pilotage de l'enquête ULB-KUL (2005) et l'organisation de séminaires de sensibilisation auprès du monde économique et des acteurs syndicaux. C'est dans ce cadre qu'a été élaborée une Charte bruxelloise de la diversité (2005), aujourd'hui signée par 150 entreprises dans la région, et qu'ont été réalisés des plans de diversité.

Présentés comme des « *instruments flexibles répondant aux réalités de l'entreprise* », les plans de diversité sont d'une durée de deux ans et prévoient un cofinancement entreprise / région (intervention à hauteur de 10 000 euros). Les entreprises qui s'engagent dans ce dispositif sont accompagnées par une équipe régionale de consultants en diversité. Les actions prévues couvrent aujourd'hui six critères de discrimination (nationalité étrangère, genre, âge (travailleurs jeunes, travailleurs expérimentés), handicap, faible niveau de qualification) et sont de quatre types : le recrutement et la sélection du personnel, l'encadrement quotidien, la communication interne et la communication externe (ou positionnement externe). A la fin de l'année 2007, une campagne d'information et de sensibilisation est lancée en direction du monde économique bruxellois (site internet, brochures, affiches). Depuis, une cinquantaine de plans ont été mis en œuvre, après avoir été approuvés par le Comité de gestion d'Actiris. Les actions conduites concernent par exemple la reformulation des offres d'emploi, l'élargissement des canaux de recrutement, la révision de la communication interne et externe des entreprises en matière de non-discrimination et de promotion de la diversité. Le 23 février 2010, le Label de diversité bruxellois a été décerné à quatre entreprises ayant réalisé un plan. Afin de favoriser la rencontre entre les besoins de l'économie régionale et les attentes des groupes-ciblés en matière d'emploi, les consultants conduisent aussi plusieurs projets pilotes.

Contexte et objectifs de la mission d'évaluation.

Au cours de l'année 2011, le Pacte Territorial pour l'Emploi de la Région de Bruxelles-Capitale a souhaité faire réaliser une évaluation externe de sa politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations. L'objectif de la mission d'évaluation est de mettre en évidence le fonctionnement de la politique et les résultats obtenus. Après cinq années d'activité opérationnelle, il s'agit en particulier d'évaluer le dispositif central de la politique bruxelloise : le plan de diversité. L'évaluation doit alimenter la réflexion sur la méthodologie utilisée, et permettre d'aménager des pistes d'amélioration. Le cahier des charges précise les attentes pour la réalisation du travail : il s'agit de conduire une analyse qualitative de la politique de diversité menée auprès des entreprises privées de la Région, et de questionner plus spécifiquement l'impact, l'efficacité et l'efficience de la politique publique.

Conformément aux attentes exprimées dans le cahier des charges et lors des discussions préparatoires, l'enquête et l'analyse que nous présentons dans le présent rapport se focalisent sur le dispositif « plan de diversité », tel qu'il a été mis en œuvre dans plusieurs entreprises privées de la Région. Cette orientation est pertinente au regard de l'histoire spécifique du dispositif, qui a pendant plusieurs années ciblé principalement cette catégorie d'acteurs. Il est aujourd'hui possible d'observer les résultats obtenus dans plusieurs entreprises, puisqu'elles sont allées au bout des deux ans prévus pour la réalisation d'un plan. Si une autre évaluation devait avoir lieu à l'avenir, il faudrait y intégrer les institutions et les organismes publics, qui peuvent aujourd'hui également réaliser un plan de diversité.

Le plan de diversité s'inscrit dans une politique globale, qui mobilise d'autres instruments, notamment une Charte et un Label de diversité, des rencontres publiques de sensibilisation et d'échanges de pratiques (Moments Spots), et des projets-pilotes permettant de construire une expertise publique sur différentes thématiques. Ces instruments font l'objet d'une analyse spécifique, présentée en annexe finale du rapport.

Orientation générale de l'évaluation.

Avant de présenter plus en détails le questionnement, la manière dont nous avons mené l'enquête et les principaux résultats, il nous semble utile de préciser certains des principes qui ont guidé notre travail. Dès la préparation de notre proposition initiale, et tout au long du processus d'évaluation, nous avons été attentifs à respecter les quatre principes suivants :

- 1) Améliorer la connaissance. L'évaluation doit mettre en évidence les éléments positifs et négatifs du dispositif, notamment en termes d'impact et du point de vue de la mise en œuvre.
- 2) Renforcer le pilotage. Les éléments ainsi dégagés ont une finalité opérationnelle, et doivent être présentés de manière claire et directement utilisable.
- 3) Soutenir la légitimité. L'évaluation se veut constructive et équilibrée. Les critiques formulées s'accompagnent d'une présentation des acquis et des savoir-faire développés.
- 4) Travailler au rythme des acteurs. L'évaluation est réalisée dans un temps court (juillet-décembre 2011). La progression du travail est présentée régulièrement au Comité d'accompagnement. La restitution des résultats finaux a lieu de manière publique (9 et 14 décembre 2011) et sous une forme écrite (rapport final en français et en néerlandais, fin décembre 2011).

Notre démarche est bien une démarche d'évaluation. Elle est conforme aux principes généraux de l'évaluation, qu'on peut retrouver dans la littérature opérationnelle et académique consacrée à cette

activité¹. Pour répondre aux questions de l'impact, de l'efficacité et de l'efficience de la politique publique, nous construisons une analyse de type scientifique, basée sur un relevé de données empiriques et sur la recherche de liens de causalité. Nous évitons les arguments fondés sur une appréciation subjective ou sur des considérations normatives.

Soucieux de restituer de manière complète les effets de l'intervention des pouvoirs publics bruxellois, et pour mettre en évidence la complexité du processus de mise en œuvre des plans, notre démarche est volontairement compréhensive, au plus près du travail des acteurs (Cellule diversité, partenaires du Pacte Territorial pour l'Emploi, membres de la direction et travailleurs dans les entreprises privées). De plus, nous ne souhaitons pas « monétariser » notre analyse, en essayant de dire combien « coûte » et « rapporte » le dispositif.

En intervenant plusieurs années après le lancement des premiers plans de diversité, notre travail a une dimension rétrospective. Toutefois, nous le réalisons alors que d'autres plans de diversité sont en cours ou sont en train d'être programmés, ce qui rend ce travail également concomitant avec l'activité de mise en œuvre. Par conséquent, nous cherchons à la fois à établir un bilan du dispositif, tel qu'il a été conduit jusqu'à présent, et à identifier de manière plus prospective les points qui mériteraient à l'avenir d'être adaptés et améliorés.

Présentation du questionnaire.

Les trois questions posées dans le cadre de cette évaluation sont celles de l'impact, de l'efficience et de l'efficacité de la politique publique bruxelloise. Elles sont présentées ici brièvement, et donneront lieu à des éléments de cadrage théoriques et méthodologiques plus détaillés dans le corps du texte.

1) Quel est l'impact des plans de diversité ?

Cette question constitue l'interrogation centrale de l'évaluation. Il s'agit de mettre en évidence les effets produits par la politique bruxelloise de diversité, notamment grâce aux plans de diversité. Nous interrogeons l'impact des plans de diversité sur deux catégories d'acteurs : les entreprises privées et les groupes ciblés. Cela se traduit par la recherche de deux types d'effets.

Avec le premier type d'effets, nous cherchons à établir si des changements se produisent au sein des entreprises dans les quatre domaines d'intervention : sélection et recrutement, gestion du personnel, communication interne, positionnement externe.

Avec le deuxième type d'effets, nous cherchons à établir si des changements se produisent dans la situation des six groupes ciblés. Susceptibles d'être victimes de discriminations sur le marché du travail, ces groupes sont définis par les critères suivants : nationalité et origine étrangère, genre, handicap, âge (jeunes travailleurs et travailleurs expérimentés), faible niveau de qualification.

2) Quelle est l'efficience des plans de diversité ?

Répondre à cette deuxième question implique d'observer la manière dont le dispositif est conduit, en mettant en perspective les moyens engagés avec le déroulement du processus de mise en œuvre. Le plan de diversité bruxellois étant ce qu'il est aujourd'hui (moyens humains, matériels, financiers), notre question est de savoir si sa mise en œuvre se déroule de la meilleure manière possible, ou si elle rencontre éventuellement certaines difficultés. Nous souhaitons mettre en évidence les points forts mais aussi certaines faiblesses dans la manière dont se déroulent les plans de diversité.

¹ Voir par exemple : KNOEPFEL, P., LARRUE, C., VARONE F., *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Verlag Rüegger, 2006.

3) Quelle est l'efficacité des plans de diversité ?

Cette question suppose de comparer les effets initialement attendus de la mise en œuvre d'une politique, ou d'un dispositif, avec ceux qui sont obtenus dans la réalité. Cette comparaison entre changements prévus et changements réels peut être appliquée à la fois à la situation des destinataires directs de l'intervention publique, et à celle de ses bénéficiaires finaux. Interroger l'efficacité survient donc logiquement à la fin du processus d'évaluation, une fois que les effets réels ont été mis en évidence.

Présentation du travail d'enquête.

Afin de répondre aux trois questions posées, nous souhaitons apporter une vision synthétique et panoramique du dispositif « plan de diversité », depuis ses débuts opérationnels en 2007. Nous adoptons une démarche qualitative, et portons le regard à deux niveaux.

Le premier niveau, dit « macro », est celui de la Région bruxelloise dans son ensemble, et donc de l'ensemble des plans de diversité. L'objectif est de dégager des tendances générales.

Le deuxième niveau, dit « micro », est celui des organisations, et plus précisément des entreprises privées qui réalisent un plan de diversité. L'objectif est alors de restituer la variété des situations possibles. L'analyse présentée dans la suite du rapport intègre ces deux niveaux.

Enfin, pour compléter l'analyse, nous avons réalisé trois volets d'enquête complémentaires, qui sont présentés ci-dessous.

1) Niveau macro : les plans de diversité à l'échelle de la Région bruxelloise.

Pour conduire l'analyse synthétique à ce niveau, nous utilisons deux types de sources d'information. Les premières sources sont écrites (arrêté bruxellois du 7 mai 2009 relatif aux plans de diversité et au label de diversité ; cadre opérationnel de 2006 ; rapports d'activité du Pacte Territorial pour l'Emploi ; rapports annuels du Conseil Économique et Social de la Région bruxelloise), et les autres sont orales (entretiens avec la Cellule Diversité et les partenaires du Pacte Territorial).

Tous les entretiens prévus ont été réalisés (voir liste ci-dessous et guide d'entretien en annexe finale). En plus des deux entretiens prévus avec la Cellule Diversité et des huit entretiens prévus avec les partenaires du Pacte Territorial, nous avons décidé de réaliser quatre entretiens supplémentaires, pour élargir le panel et affiner le regard. La durée moyenne des entretiens avec les partenaires est d'une heure, celle des entretiens avec la Cellule Diversité est de deux heures et demie environ. Tous les entretiens ont été traités, et leur contenu intégré à l'analyse.

Acteur partenaire	Personnes rencontrées	Date
Actiris	M. Yves Bastaerts	6 octobre 2011
BECI	M. Franz De Keyser	2 septembre 2011
Cabinet du Ministre B. Cerexhe	Mme. Nathalie Hasaerts	20 juillet 2011
Cellule Diversité RBC	Mme. Laurence Beff, M. Michael Cambier, Mme. Audrey Leenaerts, M. Luc Schingtienne	12 juillet 2011
Cellule Diversité RBC	Mme. Laurence Beff, M. Michael Cambier, Mme. Audrey Leenaerts, Mme. Jessica Schouwenaars	27 juillet 2011
Cellule Diversité RBC	Mme. Laurence Beff, M. Luc Schingtienne, Mme. Jessica Schouwenaars, Mme. Fatima Yassir	22 septembre 2011
Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme	M. Michel Vanderkam	13 septembre 2011
CGSLB / ACLVB	Mme Eva Sahin, Mme. Hajar Metni.	8 août 2011
CSC / ACV	Mme. Rachida Kaoois	9 août 2011
Federgon	M. Arnaud Le Grelle	18 juillet 2011
FGTB / ABVV	M. Youssef Ben Abdeljelil	13 septembre 2011
Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes	Mme. Françoise Goffinet	26 juillet 2011
Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale	Mme. Gratia Pungu	19 juillet 2011
Union des Classes Moyennes	Mme. Francine Werth	19 juillet 2011
UNIZO	M. Blancquaert, M. Van Assche	31 août 2011

2) Niveau micro : focus sur un échantillon d'entreprises ayant réalisé un plan de diversité.

A ce niveau, nous utilisons également deux types de sources, les premières écrites (projets et évaluations des plans de diversité) et les autres orales (entretiens avec des représentants de l'entreprise : direction / ressources humaines, travailleurs). Nous avons constitué l'échantillon en fonction de quatre critères.

Le premier critère est que les entreprises contactées aient terminé ou soient en train de terminer leur plan de diversité. Cette condition est nécessaire pour pouvoir interroger l'existence de changements.

Le deuxième critère est que les entreprises contactées soient disponibles pour répondre à nos questions, et que nous puissions rencontrer à chaque fois un représentant de la direction ou des ressources humaines, et un représentant des travailleurs (délégué syndical le cas échéant). Toutes les entreprises que nous avons contactées avaient reçu au préalable un courrier d'information de la Cellule Diversité, et toutes ont accepté notre proposition d'entretien.

Le troisième critère est que les entreprises soient de taille différentes (PME, grandes entreprises). Compte tenu de la spécificité du contexte économique bruxellois, et aussi du groupe d'entreprises ayant réalisé un plan de diversité bruxellois, notre échantillon se compose surtout d'entreprises de petite et de moyenne taille.

Le quatrième et dernier critère est de varier les secteurs d'activité. Notre échantillon se compose ainsi de cinq secteurs différents : commerce de gros et de détail, activités de ménages en tant qu'employeur, hébergement et restauration, industrie manufacturière, autres activités de service.

Tous les entretiens prévus ont été réalisés (voir liste ci-dessous, et guide d'entretien en annexe finale). Tous les entretiens ont été traités, et leur contenu intégré à l'analyse.

Entreprise	Secteur d'activité	Travailleurs à Bruxelles	Acteurs rencontrés	Date
Entreprise 1	Commerce de gros et de détail	3.220	Direction / RH	9 août 2011
Entreprise 1	Commerce de gros et de détail	3.220	Travailleurs	14 septembre 2011
Entreprise 2	Activités de ménages en tant qu'employeur	87	Direction / RH	16 août 2011
Entreprise 2	Activités de ménages en tant qu'employeur	87	Travailleurs	5 septembre 2011
Entreprise 3	Hébergement et restauration	137	Direction / RH	12 septembre 2011
Entreprise 3	Hébergement et restauration	137	Travailleurs	8 septembre 2011
Entreprise 4	Hébergement et restauration	224	Direction / RH	9 septembre 2011
Entreprise 4	Hébergement et restauration	224	Travailleurs	15 septembre 2011
Entreprise 5	Hébergement et restauration	148	Direction / RH	15 septembre 2011
Entreprise 5	Hébergement et restauration	148	Travailleurs	19 septembre 2011
Entreprise 6	Autres activités de service	100	Direction / RH	16 septembre 2011
Entreprise 6	Autres activités de service	100	Travailleurs	16 septembre 2011
Entreprise 7	Industrie manufacturière	430	Direction / RH	21 septembre 2011
Entreprise 7	Industrie manufacturière	430	Travailleurs	7 novembre 2011

3) Volets d'enquête complémentaires : entreprises hors plan de diversité, « jurisprudence » et autres dispositifs bruxellois.

Pour compléter l'analyse, nous avons réalisé trois volets d'enquête complémentaires, qui figurent en annexe finale du présent rapport.

Le premier volet complémentaire concerne un échantillon de grandes entreprises identifiées comme actives dans la promotion de la diversité, mais qui ne sont pas pour l'instant engagées dans un plan de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale. Ces entreprises ont été interrogées sur leur perception du dispositif bruxellois. Ce volet présente également la perception d'entreprises ayant réalisé un plan.

Le deuxième volet complémentaire porte sur la « jurisprudence » du dispositif. Dans une perspective quantitative, il s'agit de recenser les actions qui ont été proposées et validées dans le cadre des projets de plans, depuis les débuts opérationnels en 2007. Les données disponibles sur les actions (domaines d'intervention, groupes ciblés) sont croisées avec le type d'organisation (privé / public), le secteur et la taille.

Le troisième volet interroge d'autres dispositifs mis en œuvre dans la politique bruxelloise de diversité et de lutte contre les discriminations : la Charte et le Label de diversité, les rencontres publiques de sensibilisation et d'échanges de pratiques (Moments Spots), et les projets-pilotes.

Évaluer le plan de diversité bruxellois : réflexion introductive sur un dispositif original.

Afin de mieux comprendre les résultats mis en évidence par notre travail d'évaluation, il nous semble important de souligner trois dimensions propres au plan de diversité bruxellois. Ce dispositif original se caractérise par sa relative jeunesse, par son orientation incitative, et enfin par une certaine méconnaissance des effets qu'il produit dans les entreprises où il est mis en œuvre.

Un dispositif récent...

Le plan de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale est un dispositif récent. Le premier cadre opérationnel qui en définit les orientations est adopté le 12 décembre 2006 par le Comité de gestion d'Actiris. Les premières conventions pour la réalisation d'un plan de deux ans sont signées avec six entreprises volontaires le 19 décembre 2007. Depuis lors, un peu plus d'une cinquantaine d'entreprises privées se sont engagées dans le dispositif : la moitié des plans a été menée à bien, l'autre moitié est toujours en cours. Le dispositif mobilise aujourd'hui activement la Cellule de Diversité du Pacte Territorial pour l'Emploi, ainsi que les différents partenaires associés au Comité de diversité et au Comité de gestion d'Actiris.

La question s'est posée de savoir s'il n'était pas un peu tôt pour évaluer les effets d'un dispositif qui compte à peine cinq années d'existence opérationnelle. La problématique de la diversité et de la non-discrimination dans l'emploi, en particulier dans les entreprises privées, est particulièrement complexe, et les changements en la matière peuvent s'opérer très lentement, qu'il s'agisse des représentations comme des pratiques. Cette question nous semble légitime, et certains effets se feront sans doute sentir plusieurs mois, voire plusieurs années, après l'achèvement des plans. Toutefois, cela n'empêche pas de porter dès à présent un regard sur les effets actuellement observables. Ces effets, qu'ils soient significatifs du point de vue de la promotion de la diversité et de la non-discrimination, ou au contraire moins probants, sont en soi un résultat, et donnent des indications sur ce que l'on peut attendre comme effets à plus long terme.

...fondé sur l'incitation et le volontariat...

Le plan de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale est un dispositif incitatif. Conçu pour séduire les entreprises et les convaincre de s'engager dans une politique de promotion de la diversité, le plan

de diversité repose sur le questionnement, l'invitation à la réflexion, la suggestion d'actions concrètes, et sur un intense travail d'accompagnement. Le plan ne mobilise en aucun cas la contrainte directe, et il ne vise donc pas à transformer d'autorité le fonctionnement des entreprises privées. Au final, ce sont toujours celles-ci qui choisissent de faire ou de ne pas faire les actions qui leur sont proposées.

Il nous semble important de garder à l'esprit cette deuxième dimension : les effets que l'on peut attendre d'un dispositif incitatif, laissant une grande liberté aux acteurs, sont forcément différents de ceux qui seraient attendus d'un dispositif contraignant. Précisons aussi qu'il ne s'agit pas ici d'évaluer le travail de tel acteur ou de tel autre, mais bien de centrer le regard sur les effets produits par le dispositif dans son ensemble, tel qu'il existe et tel qu'il est mis en œuvre.

... et aux effets encore peu connus.

Enfin, le plan de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale est un dispositif dont les effets concrets sont encore peu connus. Ce constat est partagé par les différents acteurs qui en assurent la mise en œuvre et le suivi, et aussi, dans une certaine mesure, par les entreprises privées engagées dans un plan. Il existe de nombreuses informations, collectées lors de la préparation des projets, échangées en Comité de diversité et présentées lors des évaluations finales : ces informations sont précieuses, mais elle sont aussi souvent lacunaires.

C'est notamment pour améliorer la connaissance de ces effets que ce travail d'évaluation est aujourd'hui réalisé. Mais il faut reconnaître que porter un jugement d'ensemble sur ce dispositif est un exercice difficile. D'une part, en raison du caractère unique de chaque plan, mis en œuvre dans le contexte d'une entreprise particulière, et selon un déroulement spécifique. D'autre part, en raison des conditions mêmes du travail d'évaluation, qui nous amènent à interroger et traiter une masse d'informations importante dans un laps de temps limité. Cette troisième dimension mérite d'être soulignée, au moment d'examiner les résultats avancés dans notre travail. Pour autant, nous pensons que ceux-ci contribueront au pilotage du dispositif « plan de diversité », ainsi qu'à la réflexion sur ses évolutions futures.

IMPACT DU DISPOSITIF DANS LES ENTREPRISES PRIVEES BRUXELLOISES.

Cadrage théorique et méthodologique.

1) Définition de l'impact (1) : effets sur les entreprises privées et sur les groupes ciblés.

Une politique publique peut être définie comme une action organisée, mise en œuvre par les pouvoirs publics, pour intervenir sur des problèmes sociaux qui dépendent de leur champ de compétence. Dans la pratique, ces problèmes sociaux sont extrêmement divers et peuvent être définis de manière différente. Mais ils impliquent toujours deux catégories d'acteurs : d'abord des acteurs dont on pense qu'ils sont la cause, au moins dans une certaine mesure, du problème en question, et ensuite des acteurs dont on estime qu'ils subissent ce problème.

Dès lors, une politique publique vise au moins deux objectifs. Le premier objectif consiste à modifier le comportement des acteurs de la première catégorie, en agissant sur eux de manière directe (destinataires directs). Le deuxième objectif est d'améliorer la situation des acteurs de la deuxième catégorie (bénéficiaires finaux), grâce à l'intervention sur la première catégorie. Il arrive fréquemment qu'un même acteur fasse partie des deux catégories : il est alors directement ciblé par la politique publique, et en est en même temps le bénéficiaire final. Dans les autres cas, les deux catégories sont distinctes.

Dans notre travail d'évaluation, nous interrogeons ainsi l'impact des plans de diversité sur deux catégories d'acteurs : les entreprises privées (destinataires directs) et les groupes ciblés (bénéficiaires finaux). Cela se traduit par la recherche de deux types d'effets :

1) Avec le premier type d'effets, nous cherchons à établir si des changements se produisent au sein des entreprises dans les quatre domaines d'intervention : sélection et recrutement, gestion quotidienne, communication interne, positionnement externe.

2) Avec le deuxième type d'effets, nous cherchons à établir si des changements se produisent dans la situation des six groupes ciblés. Susceptibles d'être victimes de discrimination sur le marché du travail, ces groupes sont définis par les critères suivants : nationalité et origine étrangère, genre, handicap, âge (jeunes travailleurs et travailleurs expérimentés), faible niveau de qualification.

2) Définition de l'impact (2) : trois niveaux d'effets (questionnement, actions et transformations).

Pour affiner notre évaluation de l'impact, nous avons choisi de distinguer trois niveaux d'effet. Ces trois niveaux sont à la fois distincts et liés les uns aux autres : ils se retrouvent de manière spécifique dans chaque plan de diversité.

1) Le premier niveau est celui de la réflexion et du questionnement.

Dans chaque plan de diversité, des discussions ont lieu entre des membres de l'entreprise (direction, responsables des ressources humaines, représentants des travailleurs, etc.) et les consultants en diversité du Pacte, mais aussi avec les membres du Comité de diversité et du Comité de gestion d'Actiris. Enfin, des discussions internes ont lieu au sein des entreprises, à la fois sur leurs modes de fonctionnement et sur la composition de leur personnel, au regard des différents groupes ciblés par la politique régionale de diversité. Ces discussions, ainsi que les questionnements et les réflexions qu'elles suscitent, peuvent être envisagées comme des effets des plans de diversité : elles sont donc à interroger en tant que telles.

2) Le deuxième niveau est celui des actions conduites dans le projet de plan.

Ces actions portent sur l'un ou l'autre des domaines d'intervention (sélection et recrutement, gestion, communication interne, positionnement externe) et sur l'un ou l'autre des groupes-cibles, sauf quand il s'agit d'actions à caractère généraliste. Ces actions ont lieu grâce à la dynamique des plans de diversité, et apparaissent ainsi comme des effets de ces plans : elles sont aussi à interroger en tant que telles.

3) Le troisième niveau est celui des transformations qui surviennent dans l'entreprise.

Ces transformations constituent le dernier niveau d'effet, celui qui est obtenu grâce au questionnement et aux actions. Elles sont la réponse aux questions : « En quoi le domaine d'intervention X a-t-il changé suite au plan ? », et : « En quoi la situation du groupe ciblé Y a-t-elle évolué suite au plan ? ».

3) Présentation des résultats : tableau récapitulatif et système de notation.

Afin de présenter de manière synthétique nos analyses, nous avons utilisé un tableau récapitulatif pour chaque type d'effet (domaines d'intervention, groupes ciblés). Ce tableau synthétique est construit selon la logique présentée jusqu'ici. Il met en évidence des éléments de réussite (+) et des éléments de faiblesse (-), tels qu'ils ressortent du travail d'enquête. Par ailleurs, une distinction entre aspects qualitatifs et quantitatifs est opérée pour la partie consacrée aux groupes ciblés, à l'image de ce qui existe dans les formulaires de projet et d'évaluation des plans de diversité.

Pour caractériser les effets obtenus, le tableau intègre aussi un système de notation. Une note chiffrée est systématiquement proposée, en tenant compte à la fois de l'intensité des changements, et de leur répartition sur l'ensemble des plans de diversité. L'échelle est la suivante : 2 = l'impact est fort ; 1 = l'impact est moyen ; 0 = l'impact est faible ou nul. Notre volonté n'est pas tant d'attribuer une note dans l'absolu, mais plutôt de pouvoir caractériser les différents effets, en les situant les uns par rapport aux autres. Le tableau synthétique se présente de la manière suivante :

(A) Réflexion et questionnement.		Note
+		
-		
(B) Actions.		
1) Choix d'actions spécifiques.		Note
+		
-		
2) Conduite des actions.		Note
+		
-		
(C) Transformations.		Note
+		
-		

Analyse de l'impact.

1) Domaines d'intervention.

Sélection & recrutement.

(A) Réflexion et questionnement : interroger le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1,5
+	<p>Ce domaine d'intervention est systématiquement interrogé.</p> <p>Certaines lacunes en matière de sélection et de recrutement sont mises en évidence. Ex : recrutements exclusivement en interne ou exclusivement en externe, préjugés conscients et inconscients sur certains candidats, exigences excessives, etc.</p> <p>L'entrée par la thématique « diversité » permet d'interroger de manière plus générale les modes de sélection et de recrutement.</p>	
-	<p>Interroger en profondeur ce domaine d'intervention peut être difficile, et susciter des réactions de méfiance ou des résistances de la part des entreprises (domaine sensible).</p> <p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) n'est généralement pas établie dans le cadre des plans.</p>	
(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		
1) Choix d'actions spécifiques.		2
+	<p>Ce domaine d'intervention donne toujours lieu à des actions spécifiques.</p> <p>Ex : élargissement des canaux de recrutement (monde associatif, missions locales, écoles...), publicisation des offres, révision des descriptions et des exigences de poste, adaptation des processus de recrutement, formation au recrutement neutre.</p>	
-		
2) Conduite des actions.		1,5
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.	
-	<p>Certaines actions ne sont pas réalisées.</p> <p>Certains partenariats prévus avec des opérateurs spécialisés n'ont pas fonctionné (inadéquation entre les attentes des entreprises et les prestations offertes par ces opérateurs).</p>	

<p>(C) Transformations : changements du domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.</p>	<p>1</p>
<p>+</p>	<p>Ce domaine d'intervention est souvent transformé, parfois de manière significative, grâce aux plans.</p> <p>Ces transformations sont d'abord une prise de conscience que les modes de sélection et de recrutement présentent des lacunes (biais conscients ou inconscients), et ensuite qu'une plus grande ouverture quant au profil des candidats reçus en entretien peut être bénéfique pour l'entreprise.</p> <p>Ces transformations concernent ensuite les modes de sélection et de recrutement eux-mêmes, par l'intégration de nouvelles techniques, l'adaptation des outils existants (tests d'aptitude, ordre des phases de recrutement, méthodologie de l'entretien...), la suppression de certaines exigences (nationalité belge par exemple), et aussi par la mise en réseau des entreprises avec d'autres acteurs engagés dans la promotion de la diversité (acteurs publics, autres entreprises notamment).</p> <p>Les transformations les plus importantes sont obtenues dans les entreprises où ce domaine d'intervention est peu formalisé (notamment en PME). Le plan de diversité tend à formaliser et à professionnaliser les pratiques.</p> <p>Dans les entreprises où la sélection et le recrutement sont déjà formalisés, le plan de diversité vient soutenir la volonté de mieux intégrer la thématique de la diversité, grâce aux points d'étape prévus dans le calendrier et grâce à l'accompagnement des consultants (rôle de « booster »).</p>
<p>—</p>	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement sont parfois partiels. Ex : reconnaissance d'un mode de recrutement « en circuit fermé », mais refus d'admettre que cela peut causer des discriminations.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur des changements de pratiques. Ex : la majeure partie des vacances de poste sont pourvues sans annonce publique.</p> <p>Les transformations les plus faibles dans ce domaine concernent les entreprises dont le recrutement s'opère en dehors de la Région bruxelloise, les entreprises dont le recrutement est effectué par un tiers (autre entité du groupe, intermédiaire du marché de l'emploi), et les entreprises dont les modes de sélection et de recrutement sont déjà très formalisés.</p> <p>Certains facteurs structurels propres aux entreprises (importants problèmes de gestion) ou aux secteurs (contexte des filières de formation) peuvent également limiter l'impact des actions prévues.</p> <p>Les résultats obtenus pour ce domaine d'intervention ne se traduisent pas par des changements quantitatifs dans la composition du personnel (nouveaux recrutements).</p>

Gestion interne du personnel.

(A) Réflexion et questionnement : interroger le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1,5
+	<p>Ce domaine d'intervention est systématiquement interrogé.</p> <p>Certaines lacunes en matière de gestion quotidienne sont mises en évidence.</p> <p>Ex : faiblesse de l'accueil des nouveaux travailleurs, méconnaissance des enjeux de diversité et de non-discrimination par les managers, absence de formation pour certains travailleurs, etc.</p> <p>L'entrée par la thématique « diversité » permet d'interroger de manière plus générale les modes de gestion.</p>	
-	<p>Interroger en profondeur ce domaine d'intervention peut être difficile, et susciter des réactions de méfiance ou des résistances de la part des entreprises (domaine sensible).</p> <p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) n'est généralement pas établie dans le cadre des plans.</p>	
(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		
1) Choix d'actions spécifiques.		2
+	<p>Ce domaine d'intervention donne toujours lieu à des actions spécifiques.</p> <p>Ex : formation aux enjeux de diversité et de non-discrimination, intégration de ces formations dans le plan général de formation, révision du règlement de travail, accueil et parrainage des jeunes travailleurs par des travailleurs expérimentés...</p>	
-		
2) Conduite des actions.		1,5
+	<p>Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.</p> <p>Les interventions de formateurs extérieurs sont largement appréciées.</p>	
-	Certaines actions ne sont pas réalisées.	
(C) Transformations : changements du domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1,5
+	<p>Ce domaine d'intervention est souvent transformé, parfois de manière significative, grâce aux plans.</p> <p>Ces transformations sont d'abord une prise de conscience que les modes de gestion au quotidien présentent des lacunes (biais conscients ou inconscients), et ensuite que l'entreprise est composée d'individus aux caractéristiques diverses, qui constituent une richesse pour celle-ci.</p> <p>Ces transformations concernent ensuite les modes de gestion quotidiens eux-</p>	

	<p>mêmes, par la formation des managers aux enjeux de la diversité et de la non-discrimination, l'adaptation ou le renforcement des pratiques existantes (évaluation des travailleurs...), la circulation des bonnes pratiques entre les services, et aussi par la mise en réseau des entreprises avec d'autres acteurs engagés dans la promotion de la diversité (acteurs publics, autres entreprises notamment).</p> <p>Les transformations les plus importantes sont obtenues dans les entreprises où ce domaine est peu formalisé (notamment en PME). Le plan de diversité tend à formaliser et à professionnaliser les pratiques.</p> <p>Dans les entreprises où la gestion quotidienne est déjà formalisée, le plan de diversité vient soutenir la volonté de mieux intégrer la thématique de la diversité, grâce aux points d'étape prévus dans le calendrier et grâce à l'accompagnement des consultants (rôle de « booster »).</p>
—	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement sont parfois partiels. Ex : reconnaissance d'une faible présence des travailleurs issus des groupes cibles aux postes à responsabilité, mais refus d'admettre que cela peut être dû à des discriminations.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur des changements de pratiques. Ex : les postes internes vacants ne sont pas signalés au personnel.</p> <p>Les transformations les plus faibles dans ce domaine concernent les entreprises dont les modes de gestion quotidienne sont déjà très formalisés.</p> <p>Certains facteurs structurels propres aux entreprises (importants problèmes de gestion) peuvent également limiter l'impact des actions prévues.</p> <p>Les résultats obtenus pour ce domaine d'intervention ne se traduisent pas par des changements quantitatifs dans la composition du personnel (mobilité interne).</p>

Communication interne.

(A) Réflexion et questionnement : interroger le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1,5
+	<p>Ce domaine d'intervention est systématiquement interrogé.</p> <p>Certaines lacunes en matière de communication interne sont mises en évidence.</p> <p>Ex : absence de communication, communication incomplète pour certaines catégories du personnel, etc.</p> <p>L'entrée par la thématique « diversité » permet d'interroger de manière plus générale les modes de communication interne.</p>	
—	<p>Interroger en profondeur ce domaine d'intervention peut être difficile, et susciter des réactions de méfiance ou des résistances de la part des entreprises (domaine sensible).</p> <p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) n'est généralement pas établie dans le cadre des plans.</p>	

(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		
1) Choix d'actions spécifiques.		2
+	<p>Ce domaine d'intervention donne toujours lieu à des actions spécifiques.</p> <p>Ex : insertion d'une rubrique « diversité » dans le livret d'accueil ou dans le journal d'entreprise, présentation de la politique de diversité lors d'événements collectifs, insertion de questions relatives à la diversité dans l'enquête interne de satisfaction...</p>	
-		
2) Conduite des actions.		1,5
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.	
-	Certaines actions ne sont pas réalisées.	

(C) Transformations : changements du domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1,5
+	<p>Ce domaine d'intervention est souvent transformé, parfois de manière significative, grâce aux plans.</p> <p>Ces transformations sont d'abord une prise de conscience que les modes de communication interne présentent des lacunes, et ensuite que l'entreprise gagne à rendre sa communication plus systématique et plus transparente, notamment sur les enjeux de diversité.</p> <p>Ces transformations concernent ensuite les modes de communication interne eux-mêmes, par un travail de formalisation et de meilleure circulation de l'information, par l'adaptation des pratiques et des outils existants (enquêtes de satisfaction interne, outils de communication : journal, messages intranet, valves...), et aussi par la mise en réseau des entreprises avec d'autres acteurs engagés dans la promotion de la diversité (acteurs publics, autres entreprises notamment).</p> <p>Les transformations les plus importantes sont obtenues dans les entreprises où la communication interne est peu formalisée (notamment en PME). Le plan de diversité tend à formaliser et à professionnaliser les pratiques.</p> <p>Dans les entreprises où la communication interne est déjà formalisée, le plan de diversité vient soutenir la volonté de mieux intégrer la thématique de la diversité, grâce aux points d'étape prévus dans le calendrier et grâce à l'accompagnement des consultants (rôle de « booster »).</p>	
-	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement sont parfois partiels. Ex : réticences à communiquer sur la politique de diversité de l'entreprise.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur des changements de pratiques. Ex : communication faible ou sporadique sur la politique de diversité de l'entreprise, certains échelons hiérarchiques restent sous-informés.</p> <p>Les transformations les plus faibles dans ce domaine concernent les entreprises</p>	

	<p>dont la communication interne est déjà très formalisée.</p> <p>Certains facteurs structurels propres aux entreprises (importants problèmes de gestion) peuvent également limiter l'impact des actions prévues.</p>
--	---

Positionnement externe.

(A) Réflexion et questionnement : interroger le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1,5
+	<p>Ce domaine d'intervention est systématiquement interrogé.</p> <p>Certaines lacunes en matière de positionnement externe sont mises en évidence.</p> <p>Ex : absence de communication, communication excessive sans véritable réalisation...</p>	
-	<p>Interroger en profondeur ce domaine d'intervention peut être difficile, et susciter des réactions de méfiance ou des résistance de la part des entreprises (domaine sensible).</p> <p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) n'est généralement pas établie dans le cadre des plans.</p>	

(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement le domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		
1) Choix d'actions spécifiques.		1
+	<p>Ce domaine d'intervention donne toujours lieu à des actions spécifiques.</p> <p>Ex : création d'une page web consacrée à la politique de diversité sur le site internet de l'entreprise, insertion d'un logo diversité sur la communication externe, participation à des évènements publics pour présenter la politique de diversité...</p>	
-	Ce domaine d'intervention est moins investi que les trois autres.	
2) Conduite des actions.		1,5
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.	
-	Certaines actions ne sont pas réalisées.	

(C) Transformations : changements du domaine, au regard de l'objectif de promotion de la diversité.		1
+	<p>Ce domaine d'intervention donne parfois lieu à des transformations importantes grâce aux plans.</p> <p>Ces transformations sont d'abord une prise de conscience que le positionnement externe présente des lacunes, et ensuite que l'entreprise gagne à communiquer vers</p>	

	<p>l'extérieur ses réalisations en matière de diversité.</p> <p>Ces transformations concernent ensuite la communication vers l'extérieur elle-même, par l'adaptation des pratiques et des outils existants (site internet, outils de communication externe, spots radio...), et par la participation de certaines entreprises à des événements publics organisés par la Cellule Diversité du Pacte (Moments Spots) ou par d'autres acteurs. Ces entreprises apparaissent alors comme des « ambassadeurs » de la diversité.</p>
<p>—</p>	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement sont parfois partiels. Ex : réticences à communiquer sur la politique de diversité de l'entreprise.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur des changements de pratiques. Ex : communication faible ou sporadique sur la politique de diversité de l'entreprise.</p> <p>Les transformations les plus faibles dans ce domaine concernent les entreprises pour lesquelles le positionnement externe n'est pas d'une importance capitale (PME par exemple), et celles dont les modes de communication externe sont déjà très formalisés.</p> <p>Certains facteurs structurels propres aux entreprises (importants problèmes de gestion) peuvent également limiter l'impact des actions prévues.</p>

2) Groupes ciblés.

Origine / nationalité étrangère.

(A) Réflexion et questionnement : interroger la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.	
1) Questionnement qualitatif.	1
+	<p>La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée.</p> <p>Le cas échéant, des préjugés et des stéréotypes relatifs à ce groupe-cible sont mis en évidence, et certains tabous sont levés.</p> <p>Dans le cas d'entreprises confrontées à des inégalités et des tensions importantes liées à l'origine des personnes, le plan de diversité permet d'aborder ouvertement les difficultés.</p>
-	<p>Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. Ex : déni (le problème n'existe pas) ou dénégation (le problème existe mais pas chez nous).</p> <p>Le questionnement sur la situation de ce groupe-cible est rendu difficile par l'absence de définition harmonisée et par les évolutions du cadre légal et opérationnel propre aux plans de diversité. Ex : faut-il parler d'allochtones (Charte de la diversité, 2005), de personnes d'origine étrangère (cadre opérationnel, 2006), d'étrangers (arrêté d'exécution, 2009) ?</p> <p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie.</p> <p>La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).</p>
2) Questionnement quantitatif.	0,5
+	<p>La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. Des efforts sont conduits pour objectiver sa situation de manière quantitative.</p> <p>Ex : comptage patronymique, enquête par auto-déclaration, reprise des nomenclatures nationales existantes...</p> <p>Le cas échéant, certaines différences de situation entre ce groupe-cible et les autres composantes de l'entreprise sont mises en évidence.</p>
-	<p>Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et peut susciter des résistances de la part des entreprises, ou à l'inverse une tentation de comptabiliser sans précaution.</p> <p>Le questionnement sur la situation de ce groupe-cible est rendu difficile par l'absence de définition harmonisée et par les évolutions du cadre légal et opérationnel propre aux plans de diversité.</p> <p>Le questionnement sur la situation de ce groupe-cible est aussi rendu difficile par les contraintes légales, qui encadrent strictement les possibilités de recueil et de traitement de données sensibles.</p> <p>Les données récoltées et traitées peuvent varier d'un plan de diversité à un autre, en fonction du contexte propre à chaque entreprise.</p>

	<p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie.</p> <p>La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).</p>
--	---

(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.	
1) Choix d'actions spécifiques.	1,5
+	Ce groupe-cible donne régulièrement lieu à des actions spécifiques.
-	Ce groupe-cible ne figure pas dans les actions spécifiques de certains plans.
2) Conduite des actions.	1,5
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.
-	Certaines actions ne sont pas réalisées.

(C) Transformations : changements dans la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.	
1) Évolutions qualitatives.	1
+	<p>La situation de ce groupe-cible tend souvent à changer grâce aux plans.</p> <p>Les changements relèvent d'abord d'une prise de conscience d'une situation différente et moins favorable de ce groupe-cible dans l'entreprise. Une ouverture d'esprit plus grande est observée quant à la possibilité d'augmenter la participation de ce groupe-cible à l'entreprise.</p> <p>Les changements relèvent ensuite d'une meilleure acceptation et d'une meilleure communication interne de l'entreprise quant à sa diversité.</p> <p>Ces changements se traduisent par une plus grande légitimité des personnes issues de ce groupe-cible dans l'entreprise, et par un meilleur climat général.</p> <p>Dans le cas d'entreprises confrontées à des inégalités et des tensions importantes liées à l'origine des personnes, le plan de diversité permet d'aborder ouvertement les difficultés, et contribue à résoudre les conflits.</p>
-	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement restent parfois partiels. Certaines résistances, certains préjugés et stéréotypes relatifs à ce groupe-cible perdurent.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur une amélioration concrète de la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise.</p> <p>Le flou caractérisant la définition de ce groupe-cible tend à se maintenir.</p>

2) Évolutions quantitatives.		0,5
+	Dans le cas d'entreprises confrontées à des inégalités et des tensions importantes liées à l'origine des personnes, le plan de diversité permet d'aborder ouvertement les difficultés, contribue à résoudre les conflits, et se traduit par une plus grande mobilité interne des personnes issues de ce groupe-cible.	
-	<p>Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'identifier une évolution quantitative de la participation de ce groupe-cible à l'entreprise (recrutements, mobilité interne).</p> <p>Le flou caractérisant la définition de ce groupe-cible tend à se maintenir.</p>	

Genre.

(A) Réflexion et questionnement : interroger la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.		
1) Questionnement qualitatif.		1
+	<p>La situation respective des personnes de sexe masculin et féminin dans l'entreprise est systématiquement interrogée.</p> <p>Le cas échéant, des préjugés et des stéréotypes relatifs aux personnes de sexe masculin ou féminin sont mis en évidence, et certains tabous sont levés.</p>	
-	<p>Interroger en profondeur cette problématique dans le cadre des plans est difficile en raison de sa complexité, mais aussi en raison d'une certaine indécision des plans de diversité en la matière. Deux options liées mais différentes semblent coexister : favoriser la participation d'un sexe sous-représenté (masculin ou féminin) d'une part, et déconstruire les croyances qui contribuent à la perpétuation d'inégalités sexuées d'autre part.</p> <p>Interroger en profondeur cette problématique dans le cadre des plans est aussi rendu difficile par les résistances internes aux entreprises.</p> <p>Si interroger la situation des femmes semble a priori moins difficile que pour d'autres groupes-cibles, le sentiment qu'il n'y aurait « plus de problème aujourd'hui » limite la réflexion.</p> <p>Interroger la situation des hommes dans l'entreprise apparaît surtout dans le cas d'entreprises fortement féminisées, qui sont confrontées à des difficultés de recrutement.</p> <p>L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant l'un ou l'autre sexe dans l'entreprise n'est pas clairement établie.</p> <p>La réflexion sur la situation de l'un ou l'autre sexe intègre rarement une dimension croisée (multicritère).</p>	
2) Questionnement quantitatif.		1
+	<p>La situation respective des personnes de sexe masculin et féminin dans l'entreprise est systématiquement interrogée.</p> <p>L'existence fréquente de données quantitatives sexuées facilite le travail</p>	

	d'objectivation de la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise. Le cas échéant, certaines différences de situation entre les personnes des deux sexes sont mises en évidence.
-	L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant l'un ou l'autre sexe dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de l'un ou l'autre sexe intègre rarement une dimension croisée (multicritère).

(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.	
1) Choix d'actions spécifiques.	
	0,5
+	Certaines actions spécifiques ont été incluses dans des plans. Ex : améliorer les données internes sur le personnel dans une perspective de genre, sensibiliser le comité de direction à l'égalité de genre...
-	Les actions de type « gendermainstreaming », ou visant spécifiquement les personnes de l'un ou l'autre sexe sont peu nombreuses.
2) Conduite des actions.	
	1,5
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.
-	Certaines actions ne sont pas réalisées.

(C) Transformations : changements dans la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.	
1) Évolutions qualitatives.	
	1
+	Les changements relèvent d'abord d'une prise de conscience d'une situation différente et moins favorable des personnes de l'un ou l'autre sexe (généralement féminin) dans l'entreprise, notamment par la réalisation de diagnostic approfondis. Ex : lecture des grilles salariales dans une perspective de genre, identification de phénomènes de « plafond de verre ». Une ouverture d'esprit plus grande est observée quant à la possibilité d'augmenter la participation des personnes de l'un ou l'autre sexe (généralement féminin) dans l'entreprise, notamment à des postes de responsabilité.
-	Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement restent parfois partiels. Certaines résistances, certains préjugés et stéréotypes relatifs aux personnes de sexe féminin ou masculin perdurent. Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur une amélioration concrète de la situation des personnes de sexe féminin ou masculin dans l'entreprise.

2) Évolutions quantitatives.		0
+		
-	Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'identifier une évolution quantitative de la participation des personnes de sexe masculin et féminin à l'entreprise (recrutements, mobilité interne).	

Handicap.

(A) Réflexion et questionnement : interroger la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.		
1) Questionnement qualitatif.		1
+	La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. Le cas échéant, des préjugés et des stéréotypes relatifs à ce groupe-cible sont mis en évidence, et certains tabous sont levés.	
-	Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. Ex : ignorance de la grande diversité des situations de handicap. L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).	
2) Questionnement quantitatif.		1
+	La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. L'analyse quantitative permet d'objectiver la situation de ce groupe-cible. Le cas échéant, certaines différences de situation entre ce groupe-cible et les autres composantes de l'entreprise sont mises en évidence.	
-	Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).	

(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.		
1) Choix d'actions spécifiques.		1
+	Ce groupe-cible donne de plus en plus souvent lieu à des actions spécifiques.	

—	Ce groupe-cible a fait l'objet de moins d'actions spécifiques dans les premières années du dispositif.	
2) Conduite des actions.		1
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.	
—	<p>Certaines actions ne sont pas réalisées.</p> <p>Conduire les actions en matière de handicap est difficile, en raison notamment de la complexité de la problématique et du paysage institutionnel et associatif.</p> <p>Certains facteurs extérieurs freinent la réussite des actions.</p> <p>Ex : problème de la « double allocation ».</p>	

(C) Transformations : changements dans la situation du groupe ciblé dans l'entreprise.		
1) Évolutions qualitatives.		1
+	<p>La situation de ce groupe-cible tend souvent à changer grâce aux plans.</p> <p>Les changements relèvent d'abord d'une prise de conscience d'une situation différente et moins favorable de ce groupe-cible dans l'entreprise. Une ouverture d'esprit plus grande est observée quant à la possibilité d'augmenter la participation des personnes avec un handicap à l'entreprise.</p> <p>Les changements relèvent ensuite d'une meilleure acceptation et d'une meilleure communication interne de l'entreprise quant à sa diversité.</p> <p>Ces changements se traduisent par une plus grande légitimité des personnes issues de ce groupe-cible dans l'entreprise, et par un meilleur climat général.</p>	
—	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement restent parfois partiels. Certaines résistances, certains préjugés et stéréotypes relatifs à ce groupe-cible perdurent.</p> <p>Ex : préférence de certaines entreprises pour l'action caritative plutôt que pour l'intégration pleine et entière de travailleurs avec un handicap.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur une amélioration concrète de la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise.</p>	
2) Évolutions quantitatives.		0,5
+	Certains stages et recrutements de personnes avec un handicap ont été favorisés par un plan de diversité.	
—	Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'identifier une évolution quantitative de la participation de ce groupe-cible à l'entreprise (recrutements, mobilité interne).	

Âge – Travailleurs jeunes.

(A) Réflexion et questionnement : interroger la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Questionnement qualitatif.	
+	La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. Le cas échéant, des préjugés et des stéréotypes relatifs à ce groupe-cible sont mis en évidence, et certains tabous sont levés.
-	Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. Ex : tendance à privilégier l'emploi de travailleurs jeunes dans le cadre de programmes publics d'incitation (Win-Win, Activa...) sans volonté d'intégration à long terme ; valorisation excessive de profils « jeune cadre dynamique ». L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).
2) Questionnement quantitatif.	
1	
+	La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. L'analyse quantitative permet d'objectiver la situation de ce groupe-cible. Le cas échéant, certaines différences de situation entre ce groupe-cible et les autres composantes de l'entreprise sont mises en évidence.
-	Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).
(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Choix d'actions spécifiques.	
1,5	
+	Ce groupe-cible donne régulièrement lieu à des actions spécifiques.
-	Ce groupe-cible ne figure pas dans les actions spécifiques de certains plans.
2) Conduite des actions.	
1,5	
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.

—	<p>Certaines actions ne sont pas réalisées.</p> <p>Certains facteurs extérieurs freinent la réussite des actions.</p> <p>Ex : programmes publics d'incitation à l'emploi des jeunes (Win-Win, Activa...).</p>
---	---

(C) Transformations : changements dans la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Évolutions qualitatives.	1
+	<p>La situation de ce groupe-cible peut parfois changer grâce aux plans.</p> <p>Les changements relèvent d'abord d'une prise de conscience d'une situation différente et moins favorable de ce groupe-cible dans l'entreprise. Une ouverture d'esprit plus grande est observée quant à la possibilité d'augmenter la participation de ce groupe-cible à l'entreprise.</p> <p>Ex : cas de parrainages réussis de travailleurs jeunes par des travailleurs plus expérimentés ; précision et éventuellement révision des exigences de postes, pour permettre à des candidats peu expérimentés de postuler ; réflexion sur l'usage excessif des dispositifs publics favorisant l'emploi des travailleurs jeunes.</p> <p>Les changements relèvent ensuite d'une meilleure acceptation et d'une meilleure communication interne de l'entreprise quant à sa diversité.</p> <p>Ces changements se traduisent par une plus grande légitimité des personnes issues de ce groupe-cible dans l'entreprise, et par un meilleur climat général.</p>
—	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement restent parfois partiels. Certaines résistances, certains préjugés et stéréotypes relatifs à ce groupe-cible perdurent.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur une amélioration concrète de la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise.</p> <p>En matière d'âge, il est difficile de travailler dans une perspective globale (« gestion des âges »), intégrant les deux thématiques des travailleurs jeunes et des travailleurs expérimentés.</p>
2) Évolutions quantitatives.	0,5
+	
—	<p>Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'identifier une évolution quantitative de la participation de ce groupe-cible à l'entreprise (recrutements, mobilité interne).</p>

Âge – Travailleurs expérimentés.

(A) Réflexion et questionnement : interroger la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Questionnement qualitatif.	
+	La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. Le cas échéant, des préjugés et des stéréotypes relatifs à ce groupe-cible sont mis en évidence, et certains tabous sont levés.
-	Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. Ex : tendance à privilégier le départ en pré-pension des travailleurs âgés ; valorisation excessive de profils « jeune cadre dynamique ». L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).
2) Questionnement quantitatif.	
+	La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée. L'analyse quantitative permet d'objectiver la situation de ce groupe-cible. Le cas échéant, certaines différences de situation entre ce groupe-cible et les autres composantes de l'entreprise sont mises en évidence.
-	Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise est difficile, et suscite souvent des résistances de la part des entreprises. L'existence d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) touchant ce groupe-cible dans l'entreprise n'est pas clairement établie. La réflexion sur la situation de ce groupe-cible intègre rarement une dimension croisée (multicritère).
(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Choix d'actions spécifiques.	
+	Ce groupe-cible donne régulièrement lieu à des actions spécifiques.
-	Ce groupe-cible ne figure pas dans les actions spécifiques de certains plans.
2) Conduite des actions.	
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées.

—	<p>Certaines actions ne sont pas réalisées.</p> <p>Certains facteurs extérieurs freinent la réussite des actions.</p> <p>Ex : dispositifs de départs en pré-pension ; nombre restreint d'acteurs spécialisés sur cette problématique et susceptibles d'être associés au plan de diversité.</p>
---	--

(C) Transformations : changements dans la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Évolutions qualitatives.	1
+	<p>La situation de ce groupe-cible peut parfois changer grâce aux plans.</p> <p>Les changements relèvent d'abord d'une prise de conscience d'une situation différente et moins favorable de ce groupe-cible dans l'entreprise. Une ouverture d'esprit plus grande est observée quant à la possibilité d'augmenter la participation de ce groupe-cible à l'entreprise.</p> <p>Ex : réflexion sur l'enjeu du « vieillissement » ; valorisation des travailleurs expérimentés dans le cadre du parrainage des travailleurs plus jeunes ; réflexion sur l'usage excessif des dispositifs publics favorisant le départ en pré-pension des travailleurs âgés.</p> <p>Les changements relèvent ensuite d'une meilleure acceptation et d'une meilleure communication interne de l'entreprise quant à sa diversité.</p> <p>Ces changements se traduisent par une plus grande légitimité des personnes issues de ce groupe-cible dans l'entreprise, et par un meilleur climat général.</p>
—	<p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement restent parfois partiels. Certaines résistances, certains préjugés et stéréotypes relatifs à ce groupe-cible perdurent.</p> <p>Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur une amélioration concrète de la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise.</p> <p>En matière d'âge, il est difficile de travailler dans une perspective globale (« gestion des âges »), intégrant les deux thématiques des travailleurs jeunes et des travailleurs expérimentés.</p>
2) Évolutions quantitatives.	0,5
+	
—	<p>Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'identifier une évolution quantitative de la participation de ce groupe-cible à l'entreprise (recrutements, mobilité interne).</p>

Faible niveau de qualification.

(A) Réflexion et questionnement : interroger la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Questionnement qualitatif.	
1	
+	<p>La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée.</p> <p>Le cas échéant, des préjugés et des stéréotypes relatifs à ce groupe-cible sont mis en évidence.</p> <p>Traiter du faible niveau de qualification de manière spécifique peut être bénéfique pour la prise en compte d'autres groupes-cibles.</p> <p>Ex : prise de conscience que l'infraqualification ne touche pas uniquement les populations d'origine étrangère, et inversement que celles-ci ne sont pas nécessairement infraqualifiées.</p>
-	<p>Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible, et plus largement de cette problématique, dans le cadre des plans est difficile car il ne s'agit pas d'un motif de discrimination, qui serait protégé par la législation.</p> <p>Cette problématique suscite régulièrement des résistances au sein des entreprises, qui considèrent que l'acquisition de savoirs et de compétences n'est pas de leur ressort, mais concerne d'abord le système éducatif et de formation, ainsi que les travailleurs et les demandeurs d'emploi eux-mêmes.</p> <p>Les interrogations sur d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) dans l'entreprise s'appliquent difficilement à ce groupe-cible.</p>
2) Questionnement quantitatif.	
1	
+	<p>La situation du groupe-cible dans l'entreprise est systématiquement interrogée.</p> <p>L'analyse quantitative permet d'objectiver la situation de ce groupe-cible.</p>
-	<p>Interroger en profondeur la situation de ce groupe-cible, et plus largement de cette problématique, dans le cadre des plans est difficile car il ne s'agit pas d'un motif de discrimination, qui serait protégé par la législation.</p> <p>Cette problématique suscite régulièrement des résistances internes au sein des entreprises, qui considèrent que l'acquisition de savoirs et de compétences n'est pas de leur ressort, mais concerne d'abord le système éducatif et de formation, ainsi que les travailleurs et les demandeurs d'emploi eux-mêmes.</p> <p>Les interrogations sur d'éventuelles discriminations (passées ou présentes) dans l'entreprise s'appliquent difficilement à ce groupe-cible.</p>
(B) Actions : conduire des actions visant spécifiquement la situation du groupe-cible dans l'entreprise.	
1) Choix d'actions spécifiques.	
0,5	
+	<p>Ce groupe-cible donne lieu à quelques actions spécifiques.</p>

—	Le plus souvent, ce groupe-cible ne fait pas l'objet d'actions spécifiques. Il est pris en compte avec d'autres groupes-cibles.	
2) Conduite des actions.		1
+	Dans l'ensemble, les actions prévues sont réalisées. Certaines actions réalisées satisfont employeurs, employés et partenaires. Ex : mise en lien de l'entreprise avec les dispositifs publics existants, permettant par exemple d'augmenter le niveau de qualification des employés.	
—	Conduire les actions à destination des personnes faiblement qualifiées est difficile, notamment parce que la logique de promotion du management par les compétences s'applique difficilement à ce groupe-cible.	

(C) Transformations : changements dans la situation du groupe-cible dans l'entreprise.		
1) Évolutions qualitatives.		1
+	La situation de ce groupe-cible peut parfois changer grâce aux plans, surtout lorsqu'il est déjà présent dans l'entreprise. Les changements relèvent d'abord d'une prise de conscience d'une situation différente et moins favorable de ce groupe-cible dans l'entreprise. Une ouverture d'esprit plus grande est observée quant à la possibilité d'augmenter la participation de ce groupe-cible à l'entreprise. Les changements relèvent ensuite d'une meilleure acceptation et d'une meilleure communication interne de l'entreprise quant à sa diversité. Ces changements se traduisent par une plus grande légitimité des personnes issues de ce groupe-cible dans l'entreprise, et par un meilleur climat général.	
—	Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement restent parfois partiels. Certaines résistances, certains préjugés et stéréotypes relatifs à ce groupe-cible perdurent. Les résultats obtenus en matière de réflexion et de questionnement peuvent ne pas déboucher sur une amélioration concrète de la situation de ce groupe-cible dans l'entreprise. Les résultats les plus faibles concernent les entreprises qui ne sont pas habituées à recruter des personnes à faible niveau de qualification, et dont les postes exigent un niveau élevé de qualification.	
2) Évolutions quantitatives.		0,5
+	L'accès à certaines formations pour des travailleurs infraqualifiés a été favorisé par un plan de diversité.	
—	Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'identifier une évolution quantitative de la participation de ce groupe-cible à l'entreprise (recrutements, mobilité interne).	

EFFICIENCE ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF.

Cadrage théorique et méthodologique.

1) Définition (1) : mettre en évidence les forces et les faiblesses de la mise en œuvre.

Dans la partie consacrée à l'impact des plans de diversité, nous avons défini une politique publique comme étant une action collective et organisée, mise en œuvre par les pouvoirs publics, pour intervenir sur des problèmes sociaux qui dépendent de leur champ de compétence.

A présent, nous nous intéressons à l'activité de mise en œuvre en elle-même : celle-ci repose sur le travail mené conjointement par les professionnels de la politique publique (administration, partenaires publics et privés, acteurs politiques), en interaction avec les acteurs destinataires (individus, organisations). Le cas échéant, un ou plusieurs dispositifs sont utilisés.

Dans le cas bruxellois, pour élaborer un projet de plan de diversité, examiner son contenu et accompagner son déroulement au sein d'une entreprise privée, plusieurs acteurs sont mobilisés, en particulier la Cellule de diversité et les partenaires du Pacte Territorial pour l'Emploi (représentants des employeurs et des travailleurs, administration publique régionale et fédérale, cabinet du Ministre bruxellois de l'emploi). Dans la conduite d'un plan de diversité, chaque étape, depuis le projet initial jusqu'à l'évaluation finale, est également le résultat d'interactions avec un deuxième groupe d'acteurs : les entreprises privées (direction, cadres et ressources humaines, délégués syndicaux, travailleurs).

Interroger l'efficacité de ce dispositif implique donc d'observer la manière dont il est conduit, en mettant en perspective les moyens engagés avec les effets produits. Par « effets produits », nous entendons ici le processus de mise en œuvre en lui-même : il s'agit de l'efficacité dite « productive ». Il serait possible d'interroger l'efficacité « allocative », c'est-à-dire de comparer les moyens engagés avec les retombées finales (l'impact) pour les entreprises privées et pour les groupes-ciblés. Mais ce n'est pas l'approche que nous avons retenue dans ce travail, de même que nous ne souhaitons pas « monétariser » notre analyse, en essayant de dire combien « coûte » et « rapporte » le dispositif.

Le plan de diversité bruxellois étant ce qu'il est aujourd'hui (moyens humains, matériels, financiers), notre question est de savoir si sa mise en œuvre se déroule de la meilleure manière possible, ou si elle rencontre éventuellement certaines difficultés. Dans une perspective qualitative, nous souhaitons mettre en évidence les points forts mais aussi certaines faiblesses dans la manière dont se déroulent les plans de diversité.

Rappelons enfin, comme nous l'avons déjà indiqué lors des entretiens et des rencontres avec le Comité d'accompagnement, que notre analyse porte sur le dispositif « plan de diversité » de manière globale. Il ne s'agit donc pas ici d'évaluer de manière ciblée le travail de l'un ou l'autre des acteurs impliqués, qu'il s'agisse de la Cellule diversité, des partenaires du Pacte Territorial ou des entreprises, mais plutôt d'indiquer « ce qui fonctionne bien » et éventuellement « ce qui fonctionne moins bien » pour le dispositif en lui-même.

2) Définition (2) : les trois séquences du processus (prospection, pré-plan et plan).

Afin d'analyser le fonctionnement du dispositif « plan de diversité », il nous semble intéressant de l'envisager en tant que processus, c'est-à-dire comme une succession d'étapes, ou de séquences. Il est alors possible de porter le regard sur chacune d'entre elles, et sur le processus de manière plus générale. Notre enquête nous a permis d'identifier trois séquences successives.

La prospection.

Cette première séquence consiste à informer les entreprises privées bruxelloises de l'existence du dispositif, à présenter la manière dont il fonctionne et ce qu'il peut apporter, et enfin à convaincre les entreprises de s'y engager. Dans le processus de mise en œuvre, cette séquence est particulière, puisque dans de nombreux cas, la prospection ne débouche pas directement sur un accord de l'entreprise. Mais à l'inverse, la plupart des plans initiés à ce jour l'ont été à la suite de ce travail. Cette activité est pour l'essentiel conduite par la Cellule bruxelloise de diversité, avec le soutien des partenaires siégeant au Comité de diversité et au Comité de gestion d'Actiris.

Le pré-plan.

Cette deuxième séquence précède le lancement officiel du plan, et regroupe plusieurs activités préparatoires. Par exemple, c'est dans cette séquence qu'est réalisée une analyse qualitative et quantitative de la situation interne de l'entreprise candidate, au regard des enjeux de diversité. C'est aussi le moment où est constituée une structure porteuse, chargée de suivre le déroulement du plan dans l'entreprise. On peut également identifier la préparation du projet de plan, contenant les actions prévues, et l'examen du projet par le Comité de diversité puis par le Comité de gestion d'Actiris. Cette séquence et ses différentes composantes mobilisent activement, en fonction des compétences de chacun, la Cellule diversité et les partenaires siégeant au Comité de diversité et au Comité de gestion d'Actiris.

Le plan.

Cette troisième séquence correspond au déroulement du plan au sens strict. Elle regroupe plusieurs activités, comme la réalisation de chacune des actions prévues, le suivi du plan au sein de l'entreprise par la structure porteuse, et le travail d'évaluation (intermédiaire et finale). Les composantes de cette séquence s'inscrivent largement dans le prolongement de celles de la séquence « pré-plan ». La Cellule diversité et les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du dispositif y jouent donc aussi un rôle central, chacun en fonction de ses compétences.

Depuis les débuts du dispositif à la fin de l'année 2006, le temps consacré aux séquences 1) et 2) pour un plan effectivement engagé est en moyenne d'une année. La séquence 3) dure en moyenne deux ans, comme cela est prévu par le cadre opérationnel et légal, et sauf cas particulier où le plan est interrompu, de manière temporaire (conflit social) ou définitive (faillite).

Séquence	1) Prospection	2) Pré-plan	3) Plan
Durée	1 an		2 ans
Activités requises	Prospection téléphonique et en face-à-face. (...)	Analyse qualitative et quantitative Constitution de la structure porteuse Choix des actions à réaliser Examen du projet en Comité diversité (PTEB) et Comité de gestion (Actiris) (...)	Évaluation intermédiaire et finale du plan Suivi du plan par la structure porteuse Réalisation des actions prévues (...)

Précisons que la manière dont ces séquences se déroulent connaît des variations, en fonction du contexte spécifique de chaque entreprise. Ces trois séquences peuvent être observées dans chacun des plans de diversité, mais avec parfois des différences. Ainsi, la durée des séquences 1) et 2) varie considérablement d'une entreprise à une autre. De même, les composantes internes à chaque séquence peuvent durer plus ou moins longtemps, et survenir dans un ordre différent. Dans certains cas, il peut arriver que le plan soit officiellement lancé, mais que les activités de préparation ne soient pas complètement terminées : par exemple, l'analyse sera approfondie au travers du plan en lui-même et apparaît alors comme une action du plan à part entière. Ces variations sont permises par la volonté d'adapter le dispositif à la situation et à la dynamique propres à chaque entreprise. Toutefois, cette souplesse va de pair avec l'obligation pour l'entreprise de réaliser toutes les actions qui composent les différentes séquences. Dans le cas contraire, le plan peut ne pas être lancé (absence de structure porteuse, absence d'analyse...), ou les subsides régionaux peuvent ne pas être versés (actions prévues mais non réalisées).

3) Présentation des résultats : tableau récapitulatif (séquences, niveaux généraux d'intervention).

Notre analyse est présentée en deux temps. Nous exposons d'abord les résultats pour chacune des trois séquences, en mettant en évidence les composantes qui sont ressorties de l'enquête : séquence 1 (Prospection) ; séquence 2 (Pré-plan : constitution de la structure porteuse, analyse qualitative et quantitative) ; séquence 3 (Plan : suivi du plan par la structure porteuse, évaluation intermédiaire et finale).

Dans un deuxième temps, nous traitons du processus de mise en œuvre dans son ensemble, en distinguant deux niveaux d'intervention. C'est selon nous à ces deux niveaux que s'opère l'action des acteurs bruxellois en charge du dispositif « plan de diversité » :

- Le premier niveau est celui de l'intervention sur le terrain, au plus près des entreprises. Il mobilise surtout, et de manière directe, la Cellule diversité, et de manière plus indirecte les partenaires (Comité de diversité, Comité de gestion d'Actiris).
- Le deuxième niveau est celui du suivi stratégique du dispositif, où sont notamment examinés les projets de plan et où sont débattues certaines orientations relatives à la mise en œuvre (constitution d'une « jurisprudence » par exemple). Ce niveau est partenarial, et regroupe à la fois la Cellule diversité et les différents partenaires (Comité de diversité, Comité de gestion d'Actiris).

Pour chacune des trois séquences et pour les deux niveaux généraux d'intervention, nous présentons nos analyses de manière synthétique, en utilisant un tableau récapitulatif. Les éléments positifs identifiés apparaissent face au symbole (+) et les éléments plus négatifs face au symbole (-).

Séquence / composante / niveau d'intervention.	
+	
-	

Contrairement à la partie consacrée à l'impact, nous n'utilisons pas ici de système de notation chiffré, pour deux raisons principales. D'abord parce qu'il nous semble que la mise en œuvre du dispositif dans son ensemble se déroule plutôt bien, ce qui n'empêche pas pour autant d'observer certaines difficultés et lacunes. Ensuite, notre travail d'évaluation n'épuise pas entièrement la question, compte tenu de la complexité du processus et de la multiplicité des acteurs qui y sont associés. Certains aspects sont ressortis de manière significative lors de l'enquête, mais d'autres mériteraient d'être étudiés plus en détail.

Analyse de l'efficience.

1) Séquence 1 : Prospection.

+	<p>Un savoir-faire a été développé pour conduire l'activité de prospection.</p> <p>Ex : la Cellule diversité a été formée à la prospection commerciale ; des outils de prospection sont utilisés ; une stratégie pour le travail de prospection est progressivement élaborée.</p> <p>L'activité de prospection est facilitée par la disponibilité de la Cellule diversité face aux besoins des entreprises, et par la capacité à proposer des réponses adaptées à chaque situation.</p> <p>L'activité de prospection est parfois facilitée par la proposition de contacts de la part des partenaires du Pacte Territorial ou d'entreprises ayant réalisé un plan, et plus largement par la notoriété croissante du dispositif dans la région.</p> <p>Ex : certaines entreprises contactent directement la Cellule diversité.</p> <p><u>Résultats</u> : l'activité de prospection permet d'augmenter le nombre d'entreprises privées bruxelloises engagées dans un plan de diversité, et d'atteindre les objectifs annuels en nombre de travailleurs bruxellois touchés.</p>
-	<p>L'activité de prospection rencontre certaines lacunes.</p> <p>Ex : variations dans l'argumentaire mobilisé pour convaincre les entreprises ; absence de personnel spécifiquement dédié au travail de prospection ; incertitudes quant aux entreprises à prospecter de manière prioritaire.</p> <p>L'activité de prospection est freinée par le nombre limité de contacts proposés par les partenaires du Pacte Territorial, et par la notoriété encore limitée du dispositif.</p> <p>L'activité de prospection est freinée par certaines réticences des entreprises privées bruxelloises vis-à-vis du dispositif.</p> <p>Ex : sentiment que le fonctionnement et les besoins spécifiques de l'entreprise sont mal compris ; crainte d'une ingérence des acteurs publics bruxellois de l'emploi et des organisations syndicales dans la gestion interne ; difficulté à choisir parmi les différents dispositifs de promotion de la diversité (niveau fédéral, Région bruxelloise, Région flamande).</p> <p><u>Résultats</u> : l'activité de prospection permet difficilement d'atteindre les objectifs annuels en nombre d'entreprises engagées dans un plan de diversité.</p>

2) Séquence 2 : Pré-plan.

Constitution de la structure porteuse

+	<p>Un savoir-faire a été développé pour la constitution de structures porteuses au sein des entreprises souhaitant réaliser un plan.</p> <p>Cette activité est facilitée par la disponibilité de la Cellule diversité, et par l'absence d'obligation quant à la composition exacte de la structure porteuse.</p> <p>La constitution d'une structure porteuse est facilitée lorsqu'existe déjà dans l'entreprise une pratique instituée du dialogue social entre direction et travailleurs.</p> <p><u>Résultats</u> : dans presque tous les plans, une structure porteuse est constituée.</p>
—	<p>La constitution d'une structure porteuse est toujours difficile, et se heurte régulièrement à des obstacles.</p> <p>Ex : réticences de certains employeurs à accepter le caractère paritaire de la structure porteuse ; tentation pour certains travailleurs et leurs représentants de mettre en avant des revendications sans lien direct avec les enjeux de diversité.</p> <p>La constitution d'une structure porteuse est rendue difficile par l'absence de dialogue social institué entre direction et travailleurs, et en cas de conflit social.</p> <p><u>Résultats</u> : dans quelques cas, il n'y a pas constitution d'une structure porteuse.</p>

Analyse qualitative et quantitative

+	<p>Un savoir-faire a été développé pour réaliser les analyses qualitatives et quantitatives au sein des entreprises.</p> <p>Le travail d'analyse qualitative et quantitative est facilité par la volonté de la Cellule diversité et des partenaires d'obtenir l'information la plus précise possible.</p> <p>Le travail d'analyse qualitative et quantitative est aussi facilité lorsque l'entreprise est déjà sensibilisée aux enjeux de diversité, et qu'elle dispose d'informations pertinentes pouvant être utilisées.</p> <p>Ex : réalisation d'un audit diversité par un cabinet extérieur.</p> <p><u>Résultats</u> : l'analyse qualitative et quantitative est systématiquement conduite.</p>
—	<p>Le travail d'analyse qualitative et quantitative est limité par certaines lacunes dans la méthodologie d'enquête.</p> <p>Ex : variations dans ce qui est considéré comme « point fort » et comme « point d'attention » ; variations dans les données rapportées ; flou relatif dans la définition de certains groupes ciblés.</p> <p>Le travail d'analyse qualitative et quantitative est limité par la qualité très variable des informations déjà disponibles, et aussi par certaines résistances en entreprise.</p> <p>Ex : incompréhension ou manque d'intérêt pour cette partie du travail (« On sait déjà. ») ; faiblesse des moyens mis à disposition pour réaliser ce travail.</p> <p><u>Résultats</u> : la nature des informations collectées ainsi que leur degré de précision peuvent varier d'un plan à l'autre.</p>

3) Séquence 3 : Plan.

Suivi du plan par la structure porteuse

+	<p>Un savoir-faire a été développé pour accompagner les structures porteuses et les aider à suivre le déroulement des plan de diversité.</p> <p>Le fonctionnement d'une structure porteuse est facilité par la disponibilité de la Cellule diversité, et par sa capacité à proposer un accompagnement adapté à la situation de chaque entreprise.</p> <p>Le fonctionnement d'une structure porteuse est facilité lorsqu'existe déjà dans l'entreprise une pratique instituée du dialogue social entre direction et travailleurs.</p> <p><u>Résultats</u> : Dans certains cas, la structure porteuse fonctionne efficacement.</p> <p>Ex : garantie du bon déroulement du plan de diversité sur les deux ans, même en cas de changements dans la composition du personnel de l'entreprise.</p>
—	<p>Le fonctionnement d'une structure porteuse est souvent difficile, et se heurte régulièrement à des obstacles.</p> <p>Ex : réticences de certains employeurs à accepter le caractère paritaire de la structure porteuse ; tentation pour certains travailleurs et leurs représentants de mettre en avant des revendications sans lien direct avec les enjeux de diversité.</p> <p>Le fonctionnement d'une structure porteuse est rendu difficile par l'absence de dialogue social institué entre direction et travailleurs, et en cas de conflit social.</p> <p><u>Résultats</u> : dans certains cas, une structure porteuse existe officiellement mais ne fonctionne pas efficacement.</p> <p>Ex : une seule personne va vraiment porter la dynamique du plan en interne.</p>

Évaluation intermédiaire et finale du plan

+	<p>Un savoir-faire a été développé pour réaliser l'évaluation des plans de diversité, à mi-parcours (évaluation intermédiaire) et à la fin des deux ans (évaluation finale).</p> <p>Ex : suivi du déroulement progressif des plans par les consultants ; repérage des actions réalisées et non-réalisées ; évaluation sur un mode partenarial entre la Cellule de diversité et les entreprises.</p> <p>L'évaluation des plans de diversité est facilitée par la volonté de la Cellule diversité et des partenaires d'obtenir l'information la plus précise possible.</p> <p>L'évaluation des plans de diversité est aussi facilitée lorsque l'entreprise a conduit dans le cadre du plan des actions spécifiques pour améliorer la connaissance de sa situation.</p> <p><u>Résultats</u> : l'évaluation (intermédiaire et finale) est systématiquement conduite.</p>
—	<p>L'évaluation des plans est limitée par certaines lacunes dans la méthodologie et dans l'orientation de l'évaluation.</p> <p>Ex : variations dans ce qui est considéré comme « point fort » et comme « point</p>

	<p>d'attention » ; variations dans les données rapportées ; focalisation sur la réalisation des actions mais faible interrogation de l'impact sur l'entreprise (fonctionnement général, situation des groupes ciblés).</p> <p>L'évaluation des plans est limitée par certaines résistances internes aux entreprises.</p> <p>Ex : incompréhension ou manque d'intérêt pour cette partie du travail (« On a fait les actions, c'est suffisant. ») ; faiblesse des moyens mis à disposition pour réaliser ce travail.</p> <p><u>Résultats</u> : la nature des informations collectées ainsi que leur degré de précision peuvent varier d'un plan à l'autre. L'évaluation finale des plans renseigne sur la réalisation des actions et le degré de satisfaction de l'entreprise, mais peu sur l'impact réel que le plan a eu dans l'entreprise.</p>
--	---

4) Niveaux généraux d'intervention.

Accompagnement et conseil direct aux entreprises

+	<p>Un savoir-faire individuel (consultants) et collectif (Cellule diversité) a été développé pour l'accompagnement et le conseil aux entreprises.</p> <p>Ex : formations aux différents enjeux rencontrés dans le cadre des plans (fonctionnement de l'entreprise, fonctionnement du marché du travail, problématiques des différents groupes ciblés) ; base commune à tous les consultants pour l'analyse et l'intervention auprès des entreprises, avec en même temps une part d'autonomie ; capacité à suivre et vérifier que les actions annoncées sont bien réalisées ; etc.</p> <p>L'accompagnement et le conseil aux entreprises sont facilités par la disponibilité de la Cellule face aux demandes et aux propositions des entreprises, et par la capacité à proposer des réponses adaptées à chaque situation.</p> <p><u>Résultats</u> : l'accompagnement et le conseil aux entreprises est de bonne qualité, ce qui est largement reconnu par les entreprises engagées dans un plan comme par les partenaires.</p>
-	<p>L'accompagnement et le conseil peuvent être limités par l'importante charge de travail nécessaire pour suivre chaque plan, compte tenu du nombre croissant de plans et des autres tâches à accomplir.</p> <p>Ex : dans certains cas, les entreprises peuvent se sentir insuffisamment suivies (plan de consolidation par exemple).</p> <p>L'accompagnement et le conseil peuvent être limités par la complexité et l'étendue des enjeux couverts dans le cadre des plans, et par l'absence de doctrine collective et stabilisée pour répondre aux questions et aux problèmes rencontrés.</p> <p>Ex : hétérogénéité des approches sur certaines questions ; difficultés lors du transfert d'un plan de diversité d'un consultant à un autre (pour l'évaluation par exemple) ; risque de perte d'expertise en cas de départ d'un membre de la Cellule.</p> <p>L'accompagnement et le conseil peuvent se heurter dans certains cas à des réserves, voire à des réticences de la part d'entreprises privées.</p>

	<p>Ex : sentiment que l'accompagnement prend mal en compte le fonctionnement et les besoins spécifiques de l'entreprise.</p> <p><u>Résultats</u> : l'accompagnement et le conseil aux entreprises rencontrent certaines difficultés et lacunes, qui pourraient être interrogées afin d'inscrire dans la durée l'expertise et les savoir-faire construits depuis les débuts du dispositif.</p>
--	---

Pilotage stratégique du dispositif

+	<p>Un savoir-faire individuel (partenaires) et collectif (Comité de diversité, Comité de gestion d'Actiris) a été développé pour suivre le dispositif, examiner les projets de plans et assurer la promotion des enjeux de diversité auprès des entreprises.</p> <p>Ex : connaissance de l'apport spécifique de chaque type d'action, qui permet de mieux cibler l'intervention financière.</p> <p>Le pilotage stratégique est facilité par les interactions entre partenaires, et par le mode d'organisation des rencontres.</p> <p>Ex : chacun des partenaires peut participer activement aux décisions ; les discussions traitent du contenu des plans et de la situation des entreprises candidates ; les discussions sont alimentées par l'apport des consultants, qui accompagnent les entreprises sur le terrain.</p> <p>Le pilotage stratégique est facilité par la souplesse du dispositif et sa capacité à s'adapter à la situation spécifique de chaque entreprise.</p> <p><u>Résultats</u> : le pilotage stratégique, conçu comme partenarial, est satisfaisant et gagne en précision depuis les débuts du dispositif, ce qui est largement reconnu par les partenaires qui y participent.</p>
-	<p>Le pilotage stratégique est limité par la difficulté de connaître avec précision la situation propre à chaque entreprise et l'impact des actions, dans un contexte de croissance du nombre de plans.</p> <p>Ex : projets et évaluations de plans découverts directement en séance.</p> <p>Le pilotage stratégique est limité par la vision partielle sur la « jurisprudence » des actions acceptées et refusées dans le passé.</p> <p>Ex : risque de variations dans ce qui est accepté ou non dans le cadre des plans ; besoin fortement exprimé de mieux « cadrer » les décisions en la matière.</p> <p>Le pilotage stratégique est limité par les incertitudes quant aux objectifs assignés au dispositif.</p> <p>Ex : les actions prévues dans chaque plan répondent toujours aux attentes de l'entreprise, mais sont plus difficilement reliées à la situation propre à chacun des groupes ciblés dans le secteur concerné.</p> <p>Le pilotage stratégique peut être limité par certains aspects de son fonctionnement.</p> <p>Ex : réunions « informelles » sur le temps de midi ; projets et évaluations de plans découverts directement en séance.</p> <p><u>Résultats</u> : le pilotage stratégique rencontre certaines difficultés et lacunes, qui pourraient être interrogées afin d'inscrire dans la durée l'expertise et les savoir-faire construits depuis les débuts. Cette réflexion pourrait permettre d'accroître l'impact du dispositif, ainsi que sa notoriété et sa légitimité dans la région.</p>

EFFICACITE DU DISPOSITIF.

Définition de l'efficacité : comparer les effets attendus et les effets réels.

Dans les parties consacrées à l'impact et à l'efficience des plans de diversité, nous avons défini une politique publique comme étant une action collective et organisée, mise en œuvre par les pouvoirs publics, pour intervenir sur des problèmes sociaux qui dépendent de leur champ de compétence. Nous pouvons préciser ici cette définition : l'intervention publique a pour finalité d'atteindre certains résultats spécifiques, par exemple la réduction de ces problèmes, ou leur résolution complète.

Évaluer l'efficacité suppose dès lors de comparer les effets initialement attendus de la mise en œuvre d'une politique, ou d'un dispositif, avec ceux qui sont obtenus dans la réalité. Cette comparaison entre changements prévus et changements réels peut être appliquée à la fois à la situation des destinataires directs de l'intervention publique, et à celle de ses bénéficiaires finaux. Interroger l'efficacité survient donc logiquement à la fin du processus d'évaluation, une fois que les effets réels ont été mis en évidence.

Dans la pratique, l'évaluation des politiques publiques se heurte toutefois régulièrement à deux types de difficultés. D'abord, les objectifs formulés lors des discussions politiques peuvent être imprécis, ou énoncés de manière partielle. Lorsque plusieurs objectifs sont énoncés en même temps, il peut arriver qu'ils soient partiellement contradictoires. Ensuite, les objectifs formulés peuvent ne pas être clairement reliés aux moyens choisis pour les atteindre. Autrement dit, la manière dont la politique publique, ou le dispositif, doit influencer sur une situation, ou contribuer à résoudre un problème, peut ne pas être vraiment explicitée.

Dès lors, il arrive fréquemment que les travaux d'évaluation répondent de manière négative à la question de l'efficacité, pour des raisons différentes. Par exemple, les objectifs énoncés peuvent être atteints, sans que cela soit dû à la politique publique ou au dispositif mis en œuvre. Il est aussi possible que les objectifs ne soient pas atteints, mais que la situation aurait été pire si l'intervention publique n'avait pas eu lieu. Enfin, la politique peut obtenir des résultats positifs sur certains aspects et pas sur d'autres, par exemple sur la situation des destinataires directs mais pas sur celle des bénéficiaires finaux.

Méthodologie d'identification des objectifs et résultats obtenus.

Dans le cas bruxellois étudié ici, la question est de savoir dans quelle mesure les effets obtenus dans le cadre des plans de diversité correspondent aux effets qui étaient attendus par les responsables politiques et institutionnels qui ont conçu ce dispositif. Après avoir mis en évidence les effets réels, procéder à cette comparaison implique donc d'identifier les objectifs initiaux. Il faut souligner ici que cette tâche s'est avérée difficile, et a nécessité un travail d'enquête spécifique : à notre connaissance, aucun document ne présente de manière précise et détaillée les objectifs que le dispositif « plan de diversité » doit atteindre à l'échelle de la Région bruxelloise dans son ensemble. Les objectifs à atteindre à l'échelle des entreprises engagées dans un plan sont, dans une certaine mesure, plus explicites.

Pour retrouver les objectifs associés au dispositif, nous nous sommes appuyé sur deux types de sources : des sources écrites d'une part (arrêté bruxellois du 7 mai 2009 relatif aux plans de diversité et au label de diversité ; cadre opérationnel de 2006 ; rapports annuels du Conseil Économique et Social de la Région bruxelloise ; rapports d'activité du Pacte Territorial pour l'Emploi), et des sources orales d'autre part (entretiens avec la Cellule diversité et les partenaires du Pacte Territorial). Lors des entretiens, nous avons ainsi posé systématiquement la question suivante : « *Quels sont, selon vous, les objectifs que le dispositif « plan de diversité » doit atteindre ?* »

Nous avons ainsi pu identifier trois objectifs principaux, que nous présentons ici par ordre décroissant d'importance, de l'objectif le plus central aux objectifs plus secondaires. Chacun de ces objectifs peut être envisagé à deux niveaux :

- Le premier niveau est général : c'est celui de la Région bruxelloise dans son ensemble (niveau macro). Les plans de diversité, conduits dans certaines entreprises privées de la région, sont censés contribuer à la réalisation de ces objectifs généraux.
- Le deuxième niveau est plus ciblé : c'est celui des entreprises qui mettent en œuvre un plan de diversité (niveau micro). Les objectifs s'appliquent alors directement à la situation interne à l'entreprise : ils ont une dimension plus opérationnelle, et sont davantage détaillés.

1) Promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations.

Ce premier objectif est logiquement celui qui ressort de manière systématique, à la fois dans les sources écrites et orales. Le « plan de diversité » est un dispositif récent, mais il s'inscrit dans une histoire plus longue, celle de l'engagement des pouvoirs publics bruxellois contre la discrimination et pour la diversité en matière d'emploi.

Cet objectif général se compose de plusieurs objectifs intermédiaires, dont l'un est d'améliorer la situation des groupes ciblés par la politique bruxelloise :

- Assurer l'égalité de traitement ; lutter contre les différents types de discrimination.
- Augmenter la participation (quantitative et qualitative) de ces groupes dans les entreprises.
- Faire en sorte que le personnel des entreprises soit, à tous les échelons hiérarchiques, à l'image de la population active de la société environnante.
- Reconnaître, respecter et valoriser les différences dans l'environnement de travail.

Un autre objectif intermédiaire est d'améliorer les modes de gestion du personnel au sein des entreprises privées, afin de promouvoir la diversité et de prévenir les discriminations :

- Promouvoir le management de la compétence.
- Passer du stade du projet à l'intégration des enjeux de diversité dans le fonctionnement normal de l'entreprise.
- Faire porter la politique de diversité par l'entière de l'entreprise.
- Inscrire les entreprises privées dans un réseau d'acteurs engagés en faveur de la diversité (acteurs publics bruxellois de l'emploi, secteur associatif, autres entreprises privées).

L'ampleur des changements à rechercher au sein des entreprises grâce aux plans de diversité n'est toutefois pas clairement établie, et deux options apparaissent :

- Privilégier la sensibilisation, en invitant l'entreprise à revoir sa perception des différents groupes ciblés et à interroger son propre fonctionnement, en mettant en avant l'intérêt que représente pour elle l'engagement dans une politique de diversité.
- Aller plus loin, en reprenant ces éléments, mais en initiant des changements plus profonds et en ciblant les pratiques de manière plus directe.

Enfin, précisons que nous avons choisi de présenter ici cet objectif de manière globale, mais que l'articulation entre ces deux « pôles » est loin d'être évidente. Plusieurs options sont ainsi apparues lors de l'enquête, que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- Privilégier la promotion de la diversité, de manière exclusivement incitative, et dans l'optique de soutenir le dynamisme des entreprises privées.
- Privilégier la lutte contre les discriminations, de manière plus contraignante, et dans l'optique d'améliorer la situation des groupes ciblés par la politique bruxelloise.
- Articuler promotion de la diversité et lutte contre les discriminations comme « les deux faces d'une même pièce ».

2) Soutenir le développement des entreprises et améliorer leur situation interne.

Ce deuxième objectif s'est aussi dégagé nettement lors de l'enquête, ce qui est cohérent avec le fait que le dispositif « plan de diversité » est conçu d'une part pour répondre aux besoins des entreprises, et d'autre part pour être mis en œuvre de manière paritaire, dans le cadre de la structure porteuse.

Les objectifs intermédiaires qui se dégagent sont les suivants :

- Soutenir, améliorer et structurer les modes de gestion internes.
- Soutenir et améliorer la performance et le dynamisme (capacité d'innovation, connaissance de tous les consommateurs, amélioration de l'image interne et externe).
- Améliorer l'environnement et les conditions de travail pour l'ensemble du personnel.
- Favoriser la concertation sociale au sein de l'entreprise.

Comme pour l'objectif précédent, l'ampleur des changements à rechercher au sein des entreprises grâce aux plans de diversité n'est pas non plus clairement établie, et deux options apparaissent :

- Privilégier la sensibilisation, en invitant l'entreprise à interroger son propre fonctionnement, en mettant en avant l'intérêt que représente pour elle l'engagement dans une politique de diversité.
- Aller plus loin, en reprenant ces éléments, mais en initiant des changements plus profonds et en ciblant les pratiques de manière plus directe.

3) Dynamiser la relation entre acteurs publics de l'emploi en Région bruxelloise et entreprises privées.

Ce troisième objectif semble secondaire par rapport aux deux précédents, et n'est pas ressorti de manière systématique lors de l'enquête. Il est surtout apparu dans les entretiens au moment où étaient évoqués la mise en œuvre concrète du dispositif « plan de diversité » et certains de ses effets, qui n'étaient manifestement pas prévus au départ. On peut dès lors se demander s'il ne s'agit pas, au moins pour partie, d'une reconstruction a posteriori, car cet objectif n'apparaît pas explicitement dans les sources écrites.

Les objectifs intermédiaires qui ont été cités sont les suivants :

- Favoriser et renforcer les partenariats entre les acteurs publics du marché de l'emploi en Région bruxelloise et les entreprises privées.
- Informer les entreprises sur les aides et les dispositifs publics existants, et leur en faciliter l'accès.
- Favoriser la participation des pouvoirs publics au développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Incertitude des objectifs et difficulté pour répondre à la question de l'efficacité.

Les différents objectifs généraux et intermédiaires qui viennent d'être présentés sont bien selon nous ceux que le dispositif « plan de diversité » cherche à atteindre, à la fois à l'échelle de la Région et dans chacune des entreprises où il est mis en œuvre. D'une manière ou d'une autre, on les retrouve dans les projets de plans, au travers des actions prévues, et au moins en partie dans les résultats obtenus. Comme cela a été exposé dans la partie consacrée à l'impact des plans de diversité, ces objectifs sont atteints dans des proportions variables, avec par exemple un impact assez important sur les modes de gestion interne des entreprises, et un impact moins probant sur la situation des groupes ciblés.

Il nous semble qu'un quatrième objectif pourrait s'ajouter à la liste, un objectif que nous avons à l'esprit au début de l'enquête et qui a été confirmé par les variations dans les réponses que nous avons reçues en entretien : ce serait celui d'une absence d'objectif, c'est-à-dire d'une certaine ouverture ou indétermination des plans quant aux effets qu'ils doivent produire. Pour le dire autrement, il nous semble qu'un des objectifs du dispositif est de privilégier l'action concrète, de favoriser une dynamique de travail au sein des entreprises et d'aller aussi loin que possible du point de vue de l'impact, mais sans préjuger de ce que serait un « bon » impact. Cela s'observe dans les évaluations finales des plans, qui valorisent la réalisation des actions prévues, mais interrogent peu les éventuels changements internes permis par ces actions.

Cette indétermination s'observe à l'échelle de la Région de Bruxelles-Capitale comme à l'échelle des entreprises qui réalisent un plan. Par exemple, l'activité de prospection est très largement ouverte et ne répond pas à une stratégie délibérée de toucher en priorité un secteur d'activité ou un type d'entreprise (grande entreprise ou PME). A l'échelle des entreprises, la méthodologie, l'accompagnement et l'orientation générale du plan sont généralement les mêmes. Il s'agit toujours de renforcer la situation de l'entreprise, de promouvoir le management centré sur les compétences, et de favoriser la concertation sociale. Mais en ce qui concerne le choix des actions à réaliser, on constate que le dispositif ne vise pas des objectifs précis, pour travailler en priorité un domaine de gestion du personnel, ou pour agir de manière prioritaire en faveur de l'un ou l'autre des groupes ciblés, compte tenu par exemple du contexte spécifique du secteur dans lequel évolue l'entreprise. Au final, ce sont les entreprises qui décident ce qu'elles jugent pertinent de réaliser ou pas. A notre connaissance, les dispositions prévues dans l'arrêté bruxellois du 7 mai 2009 relatif aux plans de diversité et au label de diversité, qui stipulent que : « *le Gouvernement peut déterminer quelles mesures et actions (...) doivent toujours figurer dans un plan de diversité* », ne sont pas utilisées à ce niveau.

Dans le cadre de ce travail d'évaluation, nous n'avons pas vocation à porter un jugement de valeur sur cette situation. Celle-ci s'explique d'ailleurs par les conditions dans lesquelles le dispositif « plan de diversité » a été créé, et par le choix qui a été fait de privilégier l'action de terrain et le développement d'une expertise opérationnelle régionale, sans attendre que soient réglées toutes les interrogations sur la définition des groupes-ciblés ou sur les objectifs à atteindre. Sur ces deux points précis, nous pouvons parler de réussite et d'efficacité. Comme cela a été dit, il est aussi possible d'identifier certains résultats positifs pour la plupart des objectifs généraux et intermédiaires présentés précédemment.

En revanche, et comme nous l'avons également indiqué, identifier les objectifs associés au dispositif s'est avéré difficile et a nécessité un travail d'enquête spécifique. Les résultats obtenus sont d'ailleurs largement une re-construction de notre part, et il est possible que tous les acteurs associés à la mise en œuvre des plans de diversité en Région bruxelloise ne s'y retrouvent pas. Au final, nous sortons de cette enquête avec le sentiment que le dispositif ne dispose pas d'une orientation claire en termes d'objectifs, et qu'il est encore fort marqué par son caractère expérimental en la matière. Par conséquent, nous ne pouvons pas répondre à la question de son efficacité, et au fait de savoir dans quelle mesure les effets obtenus dans le cadre des plans de diversité correspondent aux effets qui étaient attendus initialement.

CONCLUSION.

Impact des plans de diversité.

Dans le cadre de l'évaluation, nous avons examiné l'impact des plans de diversité à la fois sur les entreprises privées, qui sont directement visées par la mise en œuvre du dispositif, et sur les six groupes ciblés par la politique bruxelloise de diversité, dont la situation en matière d'emploi doit au final être améliorée. Nous avons recherché les effets produits à trois niveaux : en termes de réflexion et de questionnement, d'actions conduites et de transformations à l'issue du plan de diversité.

Plusieurs constats peuvent être formulés. D'abord, pour un dispositif incitatif récent, le plan de diversité se caractérise par un impact assez important, puisqu'il est capable de susciter de réels changements dans les entreprises où il est mis en œuvre. Pour autant, cet impact s'avère variable, d'une entreprise à une autre, en fonction notamment de la situation de départ et de l'investissement que l'entreprise y consacre. Enfin, les effets produits sont davantage significatifs concernant les domaines d'intervention (sélection et recrutement, gestion du personnel, communication interne, positionnement externe), c'est-à-dire les modes de gestion d'entreprise de manière générale, que concernant la situation des groupes ciblés (nationalité / origine étrangère, genre, handicap, travailleurs jeunes, travailleurs expérimentés, faible niveau de qualification), où ils sont plus limités.

Au sein des entreprises privées ayant réalisé un plan de diversité, des évolutions sont fréquemment observées concernant la réflexion et le questionnement, tandis que de nombreuses actions concrètes sont réalisées. Les modes de gestion internes et la situation des groupes ciblés font l'objet d'une interrogation systématique, ce qui donne souvent lieu à des prises de conscience concernant les faiblesses et les limites en la matière. De même, des actions spécifiques ou générales sont conduites afin d'améliorer les différents domaines d'intervention et la situation des groupes ciblés. On peut penser que certaines évolutions, déjà prévues par l'entreprise, seraient advenues sans la réalisation d'un plan de diversité. Mais il arrive aussi fréquemment que l'entreprise soit surprise en cours de route par les interrogations soulevées ou par la manière dont se déroulent les actions. En tout cas, il est clair que les transformations que nous avons pu observer ont bien été obtenues grâce à la dynamique du dispositif, qu'il s'agisse d'initier des évolutions non prévues au départ, ou d'accompagner et d'approfondir des transformations projetées par l'entreprise.

Le plan de diversité contribue souvent à améliorer les modes de gestion interne des entreprises. Il s'agit en général d'évolutions plutôt que de changements radicaux, le fonctionnement habituel de l'entreprise étant enrichi par les questions et les propositions formulées dans le cadre du plan. Par exemple, le dispositif favorise une meilleure circulation de l'information, et contribue à rendre le fonctionnement de l'entreprise plus transparent. De même, il peut jouer un rôle significatif dans la structuration et la professionnalisation des pratiques de gestion du personnel, en particulier dans les entreprises où celles-ci sont peu formalisées, notamment dans les PME. Lorsque la gestion est déjà bien structurée, elle intègre l'objectif de promotion de la diversité, grâce à l'introduction d'idées et de pratiques nouvelles. Le plan joue alors un rôle de soutien, ou de « booster », pour reprendre une expression rencontrée en entretien.

On constate en revanche que les plans de diversité ont un impact plutôt faible sur la situation des groupes ciblés. Si des changements sont souvent observés, dans le sens d'une plus grande ouverture d'esprit ou d'une meilleure acceptation de la diversité interne du personnel, ces changements peuvent aussi rester partiels, et déboucher plus difficilement sur des changements de pratiques. Surtout, aucune évolution quantitative significative ne peut être observée, qui irait dans le sens d'une meilleure participation des groupes ciblés dans les entreprises ayant réalisé un plan. Prévu pour être mis en œuvre sur une période de deux ans, le plan de diversité bruxellois ne saurait être tenu pour seul responsable de cette situation, dans un contexte économique peu favorable aux recrutements et où la constitution d'un collectif de travail s'étale parfois sur plusieurs années, voir plusieurs décennies. On peut aussi se demander si l'impact des plans ne se fera pas sentir d'ici quelques années. Mais plusieurs

éléments limitent l'optimisme en la matière, notamment les variations dans la définition des groupes ciblés, et la difficulté à aborder certaines questions délicates dans le cadre des plans, celle de la discrimination en particulier. Une exception notable à ce constat concerne le cas d'entreprises confrontées à des inégalités et des tensions internes, liées en particulier à l'origine des personnes. Le plan de diversité contribue alors à résoudre les conflits, ce qui se traduit par des évolutions positives dans la situation générale de l'entreprise et dans celle des groupes ciblés.

Efficiences des plans de diversité.

Pour cerner l'efficacité du dispositif « plan de diversité », nous avons interrogé la manière dont il est mis en œuvre, grâce au travail des acteurs bruxellois chargés à la fois de l'accompagnement et du conseil aux entreprises privées, et du pilotage stratégique. Nous avons envisagé l'activité de mise en œuvre comme un processus composé de plusieurs séquences : la prospection, le pré-plan et le plan au sens strict.

Compte tenu du caractère récent du dispositif, nous constatons que sa mise en œuvre opérationnelle se déroule globalement de manière satisfaisante. Depuis 2007, des savoir-faire et une expertise ont été constitués par chacun des acteurs, individuellement et de manière collective, notamment au sein de la Cellule diversité et du Comité de diversité du Pacte Territorial pour l'Emploi. Après l'expérimentation des premières années, les pratiques d'accompagnement et de pilotage sont aujourd'hui largement stabilisées. Les plans de diversité suivent la même orientation opérationnelle tout en s'adaptant aux spécificités de chaque entreprise. Le dispositif bénéficie dans l'ensemble d'une image positive auprès des différents acteurs qui y sont associés, qu'il s'agisse des partenaires du Pacte Territorial ou des entreprises privées.

Ces qualités s'accompagnent cependant de certaines incertitudes et lacunes, qui pourraient être interrogées afin de renforcer le fonctionnement du dispositif.

Maîtriser la complexité des enjeux de diversité et de non-discrimination prend du temps, et l'enquête a montré l'importance du facteur « interpersonnel » dans le bon déroulement des plans. Dès lors, les changements de personnes au sein de la Cellule diversité et du Comité de diversité du Pacte Territorial pourraient fragiliser les savoirs et les savoir-faire construits depuis plusieurs années. Il n'existe pour l'instant pas de doctrine collective et stabilisée sur les principaux enjeux traités dans le cadre des plans, et la « jurisprudence » relative au choix des actions est encore parcellaire.

Une autre lacune tient à la difficulté rencontrée par les partenaires bruxellois de connaître avec précision la situation d'une entreprise privée à tous les stades de la mise en œuvre, de l'élaboration du projet initial jusqu'à l'évaluation finale. Il manque en particulier une mesure systématique de l'impact réel des plans. Précisons que nous n'avons pas évoqué dans cette évaluation la question de la durabilité des effets, compte tenu du caractère encore récent du dispositif. Mais cette question mériterait d'être posée dans le cadre d'une évaluation future.

Enfin, la mise en œuvre des plans de diversité, qu'il s'agisse de l'accompagnement et du conseil direct aux entreprises, ou du pilotage stratégique, souffre aussi de l'incertitude quant aux objectifs à atteindre, à l'échelle de l'entreprise comme à celle de la Région bruxelloise. L'ouverture du dispositif à une pluralité d'objectifs a sans doute contribué à son succès sur le terrain, mais elle peut aussi entraîner des variations dans la stratégie de prospection ou dans l'examen des actions proposées par exemple.

Efficacité des plans de diversité.

Pour répondre à la question de l'efficacité du dispositif « plan de diversité », nous avons cherché à comparer les effets qui en étaient attendus lors du lancement opérationnel en 2007 avec les effets qui

ont été finalement obtenus. Nous avons constaté la difficulté de retrouver les objectifs initiaux, en raison notamment du choix effectué au départ de privilégier l'action de terrain et le développement d'une expertise opérationnelle régionale, sans attendre que soient réglées toutes les interrogations sur la définition des groupes ciblés ou sur les objectifs à atteindre. De ce point de vue, le pari a fonctionné puisque des plans ont été réalisés, d'autres sont en cours, et une expertise régionale existe, comme nous l'avons exposé dans la partie consacrée à l'efficience.

Pour autant, l'ouverture en termes d'objectifs, si elle s'est avérée bénéfique dans les premières années, tend peut-être aujourd'hui à jouer en défaveur du plan de diversité. Outre le fait qu'il n'est pas possible de répondre à la question de l'efficacité, cette ouverture limite l'homogénéité du dispositif et tend à gêner l'activité de mise en œuvre, en causant des hésitations et des variations dans les différentes séquences (prospection, pré-plan, plan). Cette indétermination est peut-être aussi une des principales causes du décalage observé dans l'impact, entre des résultats significatifs sur les modes de gestion d'un côté, et des résultats limités sur la situation des groupes ciblés de l'autre.

Le plan de diversité a été conçu comme un dispositif incitatif, qui repose sur le questionnement, la suggestion d'actions concrètes et un intense travail d'accompagnement. Si la contrainte directe et l'injonction ne sont pas mobilisées, l'absence d'objectifs précis apparaît alors comme une faiblesse, si l'on souhaite à la fois améliorer les modes de gestion du personnel et la situation des groupes exposés à un risque discriminatoire sur le marché du travail. Les organisations qui conduisent un plan de diversité, entreprises privées comme institutions publiques, peuvent être tentées de privilégier les réalisations qui correspondent à leur intérêt immédiat, et à négliger celles qui posent davantage problème, au moins à court terme.

Sur ce point, il est sans doute nécessaire de préciser la place que doit occuper l'enjeu de l'égalité de traitement, ou de la non-discrimination, dans le dispositif. Argumenter et communiquer avec un vocabulaire « diversité » présente l'avantage tactique de ne pas culpabiliser les employeurs publics et privés, en suscitant au contraire l'envie de s'engager dans une démarche constructive, bénéfique à l'ensemble des travailleurs et aux organisations elles-mêmes. Mais s'en tenir à l'objectif général de « promotion de la diversité » pose problème d'un point de vue opérationnel et stratégique, puisqu'il est trop flou pour être traduit en objectifs intermédiaires, et pour être véritablement évalué. Sans nécessairement changer l'intitulé du dispositif ou de la politique publique en général, il serait sans doute bénéfique de préciser des objectifs intermédiaires, qui puissent être évalués de manière régulière par les partenaires bruxellois associés à la mise en œuvre du plan de diversité.

On pourrait par exemple se demander s'il est équivalent de réaliser un plan de diversité dans un secteur d'activité ou dans un autre, ou bien si certains secteurs doivent être visés de manière prioritaire. Le même raisonnement pourrait s'appliquer aux entreprises en fonction de leur taille : vaut-il mieux toucher davantage de travailleurs en ciblant les grandes entreprises, ou intervenir en priorité sur les PME, qui représentent la plus grande partie du tissu économique bruxellois ? Lors de l'élaboration des projets de plan, on pourrait enfin décider d'agir de manière prioritaire en direction de l'un ou l'autre des groupes ciblés, en fonction de sa situation spécifique dans l'entreprise et dans le secteur d'activité concernés. A titre d'exemple, on peut considérer que lever les freins au recrutement de personnes d'origine étrangère qualifiées à des postes prestigieux, où elles sont largement absentes, n'a pas le même sens que rechercher des candidats d'origine belge pour des postes non pourvus, dans des secteurs confrontés à des pénuries de recrutement, où les salaires sont faibles et les conditions de travail difficiles.

Au moment où l'on débat de l'avenir du plan de diversité bruxellois, notamment de l'alternative entre l'intensification des effets obtenus dans chaque plan d'une part, et l'augmentation du nombre de plans au sein des organisations publiques et privées d'autre part, il nous semble pertinent de s'interroger sur ce qu'il est attendu de ce dispositif original. Cela semble d'autant plus légitime que ses qualités sont aujourd'hui largement reconnues par l'ensemble des acteurs qui participent à sa mise en œuvre, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des partenaires bruxellois ou des entreprises privées.

ANNEXE FINALE 1 : PERCEPTION DU PLAN DE DIVERSITE PAR LES ENTREPRISES PRIVEES.

Présentation du volet d'enquête.

Ce volet d'enquête complémentaire vise à restituer la manière dont les entreprises privées de la Région bruxelloise perçoivent le plan de diversité. Pour mettre en évidence leur regard sur le dispositif, nous avons constitué deux échantillons.

Le premier échantillon est celui que nous avons utilisé dans le cadre de l'enquête générale, pour l'étude du volet « micro ». Il est composé des sept entreprises ayant réalisé un plan de diversité que nous avons rencontrées en entretien. Les modalités de constitution de l'échantillon sont exposées dans l'introduction du rapport d'évaluation.

La question systématiquement posée, lors des quatorze entretiens, a été la suivante :

« Quelle appréciation portez-vous sur le fonctionnement du dispositif « plan de diversité » ? (accompagnement par la Cellule de Diversité, examen des projets en Comité de Diversité et Comité de Gestion, fonctionnement de la structure porteuse...) »

Le second échantillon d'entreprises a été constitué spécifiquement pour ce volet d'enquête complémentaire, grâce aux suggestions de la Cellule de Diversité du Pacte Territorial pour l'Emploi. Il est composé de dix grandes entreprises identifiées comme actives dans la promotion de la diversité, mais qui ne mettent pas en œuvre un plan de diversité bruxellois. Certaines de ces entreprises sont toutefois engagées dans des discussions préparatoires à la réalisation d'un plan.

Trois questions ont été posées à ces dix entreprises :

« Souhaitez-vous dans le futur réaliser un plan de diversité bruxellois ? Pour quelles raisons ? »

« Quel est votre regard sur les aspects suivant du dispositif « plan de diversité » ? »

- *Procédure administrative (contraignante / non contraignante).*
- *Encadrement par un Comité de diversité paritaire (pouvoirs publics / organisations représentant les employeurs / organisations syndicales) et par le Comité de Gestion d'Actiris.*
- *Accompagnement des entreprises par les consultants de la Cellule de Diversité bruxelloise (Pacte Territorial pour l'Emploi / Actiris).*
- *Dispositif régional (et pas national).*
- *Contenu des plans (suffisant / insuffisant ; redondant / non redondant avec ce que vous faites déjà). »*

« Si vous avez répondu « non » à la première question : qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis ? »

Dans ce volet d'enquête, nous exposons le point de vue des entreprises interrogées sur le plan de diversité. Leur jugement se décline en plusieurs arguments, soit pour souligner les mérites du dispositif, soit au contraire pour mettre en doute l'intérêt qu'il y aurait pour elles à s'y engager. Compte tenu du nombre limité d'entreprises contactées (7 + 10), il ne s'agit pas de résultats « représentatifs » de ce que pensent les entreprises bruxelloises du dispositif. En revanche, on peut considérer que les éléments de jugements présentés ci-dessous sont susceptibles d'être partagés par d'autres entreprises en Région bruxelloise.

Le lecteur trouvera d'abord les réponses des entreprises ayant réalisé un plan de diversité, puis celles des entreprises qui ne sont pas pour l'instant engagées dans un plan.

Réponse des entreprises ayant réalisé un plan de diversité.

D'une manière générale, l'appréciation portée sur le dispositif « plan de diversité » par les entreprises du premier échantillon est positive. Concernant la manière dont le plan a été conduit au sein de l'entreprise, le propos des représentants de la direction et des responsables des ressources humaines rejoint celui des travailleurs et des représentants syndicaux, le plus souvent pour souligner les qualités du dispositif, parfois pour mettre en évidence certaines de ses limites.

1) Qualité de l'accompagnement et du suivi dans le cadre du plan.

Ce point ressort nettement des entretiens : l'accompagnement par la Cellule bruxelloise de Diversité constitue un point fort du dispositif. Les qualités mises en avant sont notamment la souplesse et la disponibilité des consultants, ainsi que leur capacité à comprendre le fonctionnement et la temporalité de chaque entreprise. Il a aussi souvent été indiqué que les consultants aident activement à la réalisation de certaines étapes du plan, par exemple pour réaliser l'enquête qualitative et quantitative. Plusieurs entreprises ont d'ailleurs précisé que cette caractéristique du dispositif était plus importante à leurs yeux que l'aide financière, par ailleurs jugée trop limitée.

Les réserves exprimées en la matière portent sur le caractère parfois insuffisamment « concret » et « opérationnel » de l'accompagnement, et sur le fait que l'accompagnement semble moins présent lorsque le déroulement du plan se passe bien, ou lorsque l'entreprise est engagée dans un plan de consolidation.

2) Une gestion administrative plus ou moins contraignante selon la taille de l'entreprise.

Certaines entreprises rencontrées en entretien, surtout les plus petites, jugent la mise en œuvre du dispositif contraignante, notamment en ce qui concerne le nombre de réunions préparatoires et de suivi. La gestion administrative du plan (constitution du dossier, rédaction du projet, réalisation des évaluations intermédiaire et finale) semble également plus lourde pour les entreprises de petite taille que pour les plus grandes. Ces dernières disposent en général d'un personnel chargé spécifiquement de ce travail, et elles n'ont pas signalé de difficulté particulière sur ce point.

Plusieurs personnes ont toutefois reconnu que le plan de diversité bruxellois est plus léger, d'un point de vue administratif, que d'autres programmes et subsides régionaux, communautaires ou fédéraux. Elles ont aussi salué l'aide apportée par les consultants de la Cellule de Diversité pour faciliter l'avancement administratif des plans, par exemple pour préparer les projets et pour rédiger les comptes-rendus de réunions.

3) Une certaine incompréhension du cadre institutionnel et de la politique bruxellois de diversité.

Certaines entreprises ont exprimé en entretien leur méconnaissance et leur difficulté à comprendre le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit le dispositif « plan de diversité ». Plus largement, la politique de diversité mise en œuvre par la Région de Bruxelles-Capitale leur semble « *un peu mystérieuse* ». Par exemple, un directeur des ressources humaines rencontré en entretien ne savait pas comment obtenir le Label de diversité après avoir réalisé un plan.

Ces entreprises aimeraient que leur participation au dispositif soit davantage relayée par une communication spécifique de la Région bruxelloise, et elles souhaitent aussi que le Label Diversité soit davantage promu. Elles regrettent une communication publique trop limitée en la matière.

4) Regards rétrospectifs sur les attentes initiales.

Nous avons interrogé les entreprises sur les raisons qui les ont poussées à réaliser un plan de diversité, et sur les objectifs qu'elles souhaitaient atteindre. Plusieurs raisons et objectifs sont ressortis des entretiens :

- Faire un état des lieux de la situation de l'entreprise, concernant aussi bien les modes de gestion que la composition du personnel.
- Améliorer le climat au sein de l'entreprise et les conditions de travail pour tous.
- Traduire en actes des préoccupations morales et éthiques, par exemple être à l'image de la société environnante.
- Structurer et prolonger des pratiques existantes dans l'entreprise.
- Régler une crise interne.
- Améliorer l'image de l'entreprise, aussi bien en interne (personnel, autres succursales) que vers l'extérieur (clients, prestataires, concurrents).

Elles estiment pour la plupart que les résultats ont été à la hauteur de leurs attentes, soit que le plan de diversité ait permis d'initier des réflexions et des actions nouvelles, soit qu'il ait permis de renforcer et de professionnaliser une démarche qui préexistait au plan. Plusieurs interlocuteurs ont d'ailleurs indiqué avoir conseillé à d'autres entreprises de réaliser un plan de diversité.

L'objectif qui semble le plus faiblement atteint est celui lié à la communication et à l'image, notamment vis-à-vis de l'extérieur. Plusieurs entreprises considèrent avoir insuffisamment investi ce domaine. Par ailleurs, elles souhaitent que le dispositif « plan de diversité » fasse l'objet d'une communication plus importante de la part des pouvoirs publics bruxellois, de même que le Label de diversité.

Réponse des entreprises ne réalisant pas un plan de diversité.

L'appréciation portée sur le dispositif « plan de diversité » par les entreprises du second échantillon s'avère très différente, selon que celles-ci sont engagées dans des discussions préparatoires à la réalisation d'un plan, ou à l'inverse qu'elles n'envisagent pas de le faire. On peut ainsi distinguer deux sous-groupes à l'intérieur de cet échantillon.

Le premier sous-groupe se compose de quatre entreprises impliquées dans la préparation d'un plan. Leur regard sur le dispositif est globalement positif : elles espèrent atteindre plusieurs objectifs grâce à la dynamique du plan de diversité. Dans le même temps, certaines réserves et critiques ont aussi été formulées.

Le deuxième sous-groupe se compose de six entreprises entièrement extérieures au dispositif. Elles sont beaucoup plus sceptiques quant à l'intérêt de s'y engager, mais surtout, elles semblent mal le connaître. Plusieurs personnes interrogées ont d'ailleurs demandé les coordonnées de la Cellule de Diversité, pour obtenir davantage de renseignements.

1) Motivations pour réaliser ou pour ne pas réaliser un plan de diversité.

Interrogées sur les raisons qui les ont conduites à s'engager dans la préparation d'un plan de diversité, les entreprises du premier sous-groupe ont évoqué les éléments suivants :

- Bénéficier d'un accompagnement par la Cellule bruxelloise de Diversité.
- Bénéficier d'une aide financière pour réaliser des actions de promotion de la diversité.
- Savoir mieux recruter et intégrer la main d'œuvre bruxelloise.
- Structurer et prolonger des pratiques existantes dans l'entreprise.
- Améliorer l'image de l'entreprise, aussi bien en interne (personnel, autres entités du groupe) que vers l'extérieur (clients, prestataires, concurrents).
- Incertitudes quant au devenir des dispositifs fédéraux, notamment le Label fédéral de diversité.

Les réserves et les critiques exprimées ont porté sur le caractère paritaire du dispositif, sur l'existence de dispositifs similaires mais différents dans les trois régions du pays et au niveau fédéral, et enfin sur l'incertitude quant aux objectifs que les politiques de diversité permettent d'atteindre.

Les entreprises du deuxième sous-groupe ont déclaré ne pas souhaiter réaliser pour l'instant un plan de diversité bruxellois pour les raisons suivantes :

- Pas d'intérêt à s'engager dans un dispositif régional, alors que leur implantation est nationale. Le plan de diversité bruxellois ne serait pas capable de s'adapter à la situation de l'entreprise dans son entièreté, et l'entreprise serait contrainte de réaliser trois dispositifs similaires mais différents, un dans chacune des trois régions du pays.
- Existence d'une politique de diversité interne à l'entreprise. Réaliser un plan bruxellois serait redondant avec cette politique existante.
- Pas d'intérêt particulier à recruter du personnel en Région bruxelloise, car il ne serait pas possible d'y trouver du personnel qualifié et bilingue français / néerlandais.
- Pas de volonté de conduire une politique de diversité, car il est difficile d'évaluer avec précision les retombées bénéfiques qu'elle apporterait.

Une autre raison importante semble être la méconnaissance du dispositif bruxellois. Plusieurs personnes ont exprimé le souhait d'être mieux informées à son sujet, et ont demandé les coordonnées de la Cellule de Diversité.

2) Regards sur le dispositif : procédure administrative.

Les entreprises du premier sous-groupe ont émis des avis partagés sur la procédure administrative liée au plan de diversité, la trouvant peu contraignante ou au contraire plutôt contraignante.

Dans le premier cas, il a été affirmé que cette procédure est moins contraignante que celle liée à d'autres dispositifs, comme pour le Label fédéral de diversité par exemple. S'il y a des exigences à respecter, celles-ci ne semblent pas insurmontables dans le cas bruxellois.

Dans le second cas, c'est surtout la participation des organisations syndicales à l'examen et au suivi des plans qui a été critiquée. L'entreprise interrogée a considéré que cette participation avait ralenti le processus de préparation du plan, et qu'il serait préférable d'informer plus clairement les entreprises souhaitant réaliser un plan que celui-ci fonctionne de manière paritaire, à toutes les étapes de la mise en œuvre (examen du projet, conduite des actions, évaluation finale).

Les entreprises du deuxième sous-groupe ont toutes déclaré ne pas connaître suffisamment le plan de diversité bruxellois pour pouvoir répondre à la question.

3) Regards sur le dispositif : encadrement paritaire (Comité de Diversité, Comité de Gestion d'Actiris).

Les entreprises du premier sous-groupe ont émis des avis partagés sur le caractère paritaire de l'encadrement.

Dans le premier cas, il a été affirmé que celui-ci ne posait pas de problème, l'entreprise fonctionnant déjà de cette manière pour traiter certains enjeux internes. Il a toutefois été ajouté que les instances propres au plan (Structure porteuse, Comité de diversité, Comité de Gestion d'Actiris) risquaient de faire doublon avec les instances paritaires au sein de l'entreprise.

Dans le second cas, comme cela est apparu à propos de la procédure administrative, le caractère paritaire de l'encadrement a été critiqué, notamment pour l'attitude jugée conflictuelle des organisations syndicales. Le fait de savoir si les organisations syndicales allaient voir leurs compétences élargies dans le cadre du plan de diversité n'était pas clair pour la personne interrogée.

Les entreprises du deuxième sous-groupe ont toutes déclaré ne pas connaître suffisamment le plan de diversité bruxellois pour pouvoir répondre à la question.

4) Regards sur le dispositif : accompagnement par la Cellule bruxelloise de Diversité.

Les entreprises du premier sous-groupe ont émis la même appréciation positive sur l'accompagnement, mettant en avant la bonne connaissance des enjeux de diversité et la capacité à s'adapter à la situation spécifique de l'entreprise. Ces qualités semblent d'autant plus importantes que l'entreprise débute sa politique de promotion de la diversité. Il a aussi été suggéré que les consultants en diversité interviennent comme consultants externes dans les comités paritaires.

Les entreprises du deuxième sous-groupe ont toutes déclaré ne pas connaître suffisamment le plan de diversité bruxellois pour pouvoir répondre à la question.

5) Regards sur le dispositif : dispositif régional (et pas national).

Les entreprises du premier sous-groupe ont émis des avis partagés sur le caractère régional du plan de diversité.

Dans le premier cas, il a été affirmé que celui-ci ne pose pas de problème, car même si la politique d'ensemble de l'entreprise est nationale, elle peut être enrichie par une expérience régionale. Par ailleurs, il a été dit que l'entreprise est implantée en Région de Bruxelles-Capitale, et que c'est là que les enjeux de sélection et de recrutement sont les plus difficiles à traiter.

Dans le second cas, le caractère régional du dispositif a été critiqué pour deux raisons principales. D'abord, le plan de diversité bruxellois ne serait pas capable de s'adapter à la situation de l'entreprise dans son entièreté. Ensuite, l'entreprise serait contrainte de réaliser trois dispositifs similaires mais différents, un dans chacune des trois régions du pays, ce qui serait trop lourd d'un point de vue administratif et opérationnel.

Les réponses des entreprises du deuxième sous-groupe ont également été partagées, certaines déclarant que le caractère régional du plan de diversité ne pose pas de problème en soi, les autres expliquant qu'il s'agit d'une des raisons pour lesquelles elles ne souhaitent pas s'y engager.

6) Regards sur le dispositif : contenu des plans (redondant ou non avec l'existant).

Les entreprises du premier sous-groupe ont émis des avis partagés sur le caractère redondant ou non du dispositif plan de diversité, par rapport à ce qu'elles font déjà en matière de promotion de la diversité.

Dans le premier cas, il a été affirmé que le plan de diversité n'allait pas répéter l'existant, puisque la politique de diversité reste à construire. Ces entreprises ont salué la capacité du dispositif à s'adapter à leur situation spécifique, mais aussi souhaité que la phase de préparation du projet soit plus rapide. Il a ainsi été suggéré que la Cellule de Diversité propose dès le départ des actions « clef en main » pour aller plus vite.

Dans le second cas, il a été dit que le plan viendrait, dans une certaine mesure, répéter certaines actions existant déjà dans l'entreprise, mais que cela constituait une bonne opportunité pour soutenir et structurer la politique de diversité interne à l'entreprise.

Les entreprises du deuxième sous-groupe ont toutes déclaré ne pas connaître suffisamment le plan de diversité bruxellois pour pouvoir répondre à la question.

7) Éléments susceptibles de modifier l'appréciation initialement négative sur le plan de diversité.

Interrogées sur les éléments qui pourraient les faire changer d'avis, et qui les convaindraient de s'engager finalement dans un plan de diversité, les entreprises du deuxième sous-groupe ont évoqué les éléments suivants :

- Engagement simultané de plusieurs grandes entreprises dans le dispositif (démarche collective, « synergie »).
- Disposer de garanties sur le bon déroulement de la mise en œuvre, et sur le contenu suffisamment opérationnel du plan.
- Disposer d'une information suffisante sur le fonctionnement du dispositif, et sur les retombées bénéfiques qu'il peut apporter à l'entreprise.

ANNEXE FINALE 2 : ANALYSE DES ACTIONS PREVUES DANS LE CADRE DES PLANS DEPUIS 2007.

Présentation du volet d'enquête.

Ce deuxième volet d'enquête complémentaire vise à éclairer la « jurisprudence » des plans de diversité bruxellois, c'est-à-dire à présenter les actions qui ont été proposées et validées depuis les débuts opérationnels du dispositif en 2007.

Nous avons recensé l'ensemble des actions prévues dans les quarante-trois premiers plans de diversité, adoptés entre 2007 et le début de l'année 2011. Ces actions se caractérisent par le ciblage d'un domaine d'intervention particulier, et pour certaines d'entre elles, par la prise en compte spécifique d'un ou de plusieurs groupes ciblés.

Les actions contenues dans les plans visent à transformer l'un ou l'autre des quatre domaines d'intervention : sélection et recrutement, gestion du personnel, communication interne, positionnement externe. Dans notre analyse, nous reprenons la classification utilisée dans les plans.

Les actions prévues visent aussi à améliorer la situation des six groupes ciblés définis par la politique bruxelloise de diversité. Ces groupes, susceptibles d'être victimes de discriminations sur le marché du travail, sont définis par les critères suivants : nationalité et origine étrangère, genre, handicap, âge (travailleurs jeunes, travailleurs expérimentés), faible niveau de qualification. La plupart des actions sont généralistes, et ne mentionnent aucun groupe ciblé. Une part des actions est en revanche spécifique, et vise explicitement l'un ou l'autre de ces groupes. Nous avons procédé nous-mêmes au relevé de cette information, et classé les actions selon ce critère.

Dans une perspective quantitative, nous interrogeons les actions prévues dans les projets de plan au regard de trois autres critères : l'année durant laquelle le plan de diversité a été adopté, le secteur d'activité de l'entreprise et sa taille.

Pour connaître le secteur d'activité de l'entreprise et l'année d'adoption du plan, nous avons repris directement l'information contenue dans les plans. Pour déterminer la taille de l'entreprise, nous avons suivi la définition proposée par l'Union européenne, en nous focalisant sur le nombre de travailleurs employés². Nous avons ainsi réparti les entreprises en quatre catégories :

- Les micro-entreprises, ou très petites entreprises (TPE), dont le nombre d'employés est strictement inférieur à 10 personnes.
- Les petites entreprises (PE), dont le nombre d'employés est compris entre 10 et 49 personnes.
- Les moyennes entreprises (ME), dont le nombre d'employés est compris entre 50 et 249 personnes.
- Les grandes entreprises (GE), dont le nombre d'employés est égal ou supérieur à 250 personnes.

Le tableau ci-dessous présente les informations concernant les quarante-trois premiers plans de diversité.

² Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (2003/361/CE).

N°	Nom	Nombre de travailleurs	Taille	Secteur d'activité	Année de lancement
1	Carodec	17	PE	Commerce de gros et de détail	2007
2	Cofinimmo	93	ME	Gestion immobilière	2007
3	Dweb	7	TPE	Information et communication	2007
4	Elico	14	PE	Construction	2007
5	Exki	137	ME	Hébergement et restauration	2007
6	Schneider	418	GE	Industrie manufacturière	2007
7	Start People	56	ME	Activités de services administratifs et de soutien	2007
8	Salesfield	15	PE	Commerce de gros et de détail	2008
9	USG Innativ	234	ME	Activités de services administratifs et de soutien	2008
10	Aylin	87	ME	Activité de ménages en tant qu'employeur	2008
11	Atelier Groot	25	PE	Autres activités de service	2008
12	Mailprofs	3	TPE	Activités de services administratifs et de soutien	2008
13	Genisys Consult	50	ME	Information et communication	2008
14	Radisson	224	ME	Hébergement et restauration	2008
15	L'Oréal	430	GE	Industrie manufacturière	2008
16	Galeria Inno	505	GE	Commerce de gros et de détail	2008
17	CHU Brugmann	2764	GE	Santé humaine et action sociale	2009
18	Carrefour Belgium	3220	GE	Commerce de gros et de détail	2009
19	USG Financial Forces	8	TPE	Activités de services administratifs et de soutien	2009
20	EKO Services	108	ME	Activité de ménages en tant qu'employeur	2009
21	FOR.E.T.	10	PE	Autres activités de service	2009
22	Railgourmet	148	ME	Hébergement et restauration	2009
23	Mediamarkt WSL	70	ME	Commerce de gros et de détail	2009
24	Sunworks	26	PE	Construction	2009
25	Colruyt	728	GE	Commerce de gros et de détail	2009
26	Omnivore	5	TPE	Autres activités de service	2009
27	Partena CAF	100	ME	Autres activités de service	2009
28	Mediamarkt Rue Neuve	128	ME	Commerce de gros et de détail	2009
29	CFE	425	GE	Construction	2009
30	Novela Services	8	TPE	Activités de services administratifs et de soutien	2009
31	ML Schaerbeek	23	PE	Activités de services administratifs et de soutien	2010
32	Randstad Belgium	62	ME	Activités de services administratifs et de soutien	2010
33	LCL Mc Do Ixelles	32	PE	Hébergement et restauration	2010
34	La Sœur Du Patron	26	PE	Hébergement et restauration	2010
35	A Vos Services	36	PE	Activité de ménages en tant qu'employeur	2010
36	Espace Social Télé-Service	39	PE	Activités de services administratifs et de soutien	2010
37	ML Saint Josse	110	ME	Activités de services administratifs et de soutien	2010
38	BNP Paribas Fortis	9300	GE	Activités de services administratifs et de soutien	2010
39	Info-Sourds	11	PE	Activités de services administratifs et de soutien	2010
40	Grains Noirs	74	ME	Hébergement et restauration	2010
41	Jline	16	PE	Construction	2010
42	Asap.be	18	PE	Activités de services administratifs et de soutien	2011
43	Crédit Agricole Ixelles	2	TPE	Activités financières et d'assurance	2011

Ce volet d'enquête complémentaire constitue un travail exploratoire, et les résultats proposés ici pourraient être affinés et consolidés par une enquête plus approfondie.

Ainsi, pour faciliter l'analyse, nous avons considéré que les quarante-trois premiers plans ont été réalisés par des « entreprises privées », en nous focalisant sur la taille des organisations. Mais dans la liste présentée ci-dessus figurent aussi des Asbl, dont le fonctionnement est partiellement différent de celui d'entreprises privées classiques. De même, certaines entreprises sont en fait des agences ou des entités franchisées appartenant des sociétés plus grandes. Il pourrait être instructif d'intégrer ces spécificités dans l'analyse.

Nous avons aussi procédé à une quantification des actions de manière « absolue », en mettant toutes les actions sur le même plan. Mais pour aller plus loin, il faudrait interroger la valeur « relative » de chacune de ces actions, par exemple en fonction de l'investissement qu'elles représentent, d'un point de vue financier ou en termes de travail fourni.

Nous avons également choisi de reprendre la classification des actions qui apparaît dans les projets de plans. Toutefois, cette classification contient certaines variations. Par exemple, une session de formation du personnel aux enjeux de diversité figure souvent dans la catégorie « gestion du personnel », mais parfois aussi dans la catégorie « communication interne », voire dans la catégorie « positionnement externe ». Repenser la classification présente dans les plans en repartant des actions elles-mêmes pourrait ainsi être intéressant.

Enfin, on pourrait imaginer de comparer les projets initiaux de plans avec les évaluations finales, pour mettre en évidence d'éventuelles difficultés dans la réalisation des actions.

Ce volet d'enquête complémentaire ne prétend donc pas répondre à toutes les questions. Mais tel que nous l'avons imaginé, nous espérons qu'il constituera une étape dans l'élaboration d'une « jurisprudence » bruxelloise des plans de diversité. Nous présentons ci-dessous les résultats obtenus pour chacun des trois critères : 1) l'année d'adoption du plan de diversité ; 2) le secteur d'activité de l'entreprise ; 3) la taille de l'entreprise.

Actions figurant dans les plans de diversité en fonction de l'année d'adoption du plan.

Pour ce critère, nous nous sommes demandés si les actions conduites sont les mêmes sur l'ensemble de la période, ou si des différences apparaissent d'une année sur l'autre. Nous nous sommes concentrés sur les années 2007, 2008, 2009 et 2010. L'année 2011 a été écartée car notre échantillon ne comprend que deux plans adoptés durant cette année.

Le tableau ci-dessous présente, année par année, le nombre total d'actions contenues dans les plans, ainsi que le nombre moyen d'actions dans les plans de diversité, tous domaines d'intervention confonfus. On constate que le nombre moyen d'actions par plan est globalement stable depuis 2007.

	2007	2008	2009	2010
Nombre de plans	7	9	14	11
Nombre total d'actions	98	151	195	169
Nombre moyen d'actions par plan (en %)	14,00	16,78	13,93	15,36

1) Domaines d'intervention.

Les tableaux ci-dessous exposent le nombre total d'actions contenues dans les plans pour chacun des quatre domaines d'intervention, ainsi que la part relative de chaque domaine d'intervention dans l'ensemble des plans de diversité.

Le domaine de la gestion interne du personnel est le plus investi, ce qui s'observe sur toute la période. La communication interne occupe également une place de plus en plus importante dans les plans. Les domaines de la sélection et du recrutement d'une part, et du positionnement externe d'autre part, sont plutôt moins investis et en légère diminution depuis 2007.

Sélection et recrutement.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	23	36	40	33
Part relative du domaine d'intervention (en %)	23,47	23,84	20,51	19,53

Gestion interne du personnel.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	28	39	64	50
Part relative du domaine d'intervention (en %)	28,57	25,83	32,82	29,59

Communication interne.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	18	36	54	48
Part relative du domaine d'intervention (en %)	18,37	23,84	27,69	28,40

Positionnement externe.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	29	40	37	38
Part relative du domaine d'intervention (en %)	29,59	26,49	18,97	22,49

2) Groupes ciblés.

Les tableaux ci-dessous exposent le nombre total d'actions contenues dans les plans visant spécifiquement l'un des six groupes ciblés, ainsi que la part relative de ces actions spécifiques sur l'ensemble des actions.

La problématique du handicap est celle qui est la plus traitée de manière spécifique, avec une prise en compte croissante depuis 2007. Les populations étrangères et d'origine étrangère font également souvent l'objet d'actions spécifiques, de façon assez régulière sur l'ensemble de la période. En revanche, les quatre autres groupes ciblés (genre, âge – travailleurs jeunes, âge – travailleurs expérimentés, faible niveau de qualification) apparaissent plus rarement dans les actions des plans de diversité. La problématique des travailleurs jeunes, souvent évoquée dans les actions des premiers plans, a vu depuis son importance se réduire.

Origine / nationalité étrangère.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	8	14	12	18
Part relative du groupe ciblé (en %)	8,16	9,27	6,15	10,65

Genre.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	4	3	7	8
Part relative du groupe ciblé (en %)	4,08	1,99	3,59	4,73

Handicap.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	6	12	18	27
Part relative du groupe ciblé (en %)	6,12	7,95	9,23	15,98

Âge – Travailleurs jeunes.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	14	2	9	8
Part relative du groupe ciblé (en %)	14,29	1,32	4,62	4,73

Âge – Travailleurs expérimentés.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	0	5	7	9
Part relative du groupe ciblé (en %)	0	3,31	3,59	5,33

Âge – Faible niveau de qualification.

	2007	2008	2009	2010
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	1	3	5	2
Part relative du groupe ciblé (en %)	1,02	1,99	2,56	1,18

Actions figurant dans les plans de diversité en fonction du secteur d'activité de l'entreprise.

Pour ce critère, nous nous sommes demandés si les actions conduites sont les mêmes pour chacun des secteurs d'activité, ou s'il existe des différences d'un secteur à un autre. Pour rappel, les secteurs d'activités des entreprises qui ont réalisé un plan sont les suivants : Activité de ménages en tant qu'employeur, Activités de services administratifs et de soutien, Activités financières et d'assurance, Autres activités de service, Commerce de gros et de détail, Construction, Gestion immobilière, Hébergement et restauration, Industrie manufacturière, Information et communication, Santé humaine et action sociale.

Le tableau ci-dessous présente, pour chacun des secteurs, le nombre total d'actions contenues dans les plans, ainsi que le nombre moyen d'actions dans les plans de diversité, tous domaines d'intervention confonfus. On constate que le nombre moyen d'actions par plan (14,81) est globalement le même, quel que soit le secteur. Le secteur des activités financières et d'assurance est au-dessus de la moyenne, ce qui s'explique par la taille importante d'une des deux entreprises de l'échantillon. Le secteur de la gestion immobilière est pour sa part en-dessous de la moyenne, mais ne compte qu'une seule entreprise.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre de plans	3	11	2	4	7	4	1	6	2	2	1
Nombre total d'actions	40	155	40	53	107	57	11	98	29	32	15
Nombre moyen d'actions par plan (en %)	13,33	14,09	20,00	13,25	15,29	14,25	11,00	16,33	14,50	16,00	15,00

1) Domaines d'intervention.

Les tableaux ci-dessous exposent le nombre total d'actions contenues dans les plans pour chacun des quatre domaines d'intervention, ainsi que la part relative de chaque domaine d'intervention dans l'ensemble des plans de diversité. Les tendances observées sur l'ensemble de la période se retrouvent.

Le domaine de la gestion interne du personnel est le plus investi, en particulier dans les secteurs « Santé humaine et action sociale », « Activités financières et d'assurance » et « Autres activités de service ». La communication interne occupe également une place importante dans les plans, notamment dans les secteurs : « Santé humaine et action sociale », « Gestion immobilière » et « Activités de services administratifs et de soutien ».

Les deux autres domaines sont plutôt moins investis, mais certaines entreprises y ont toutefois consacré un nombre important d'actions. Pour la sélection et le recrutement, c'est le cas des secteurs « Industrie manufacturière », « Information et communication », « Construction » et « Commerce de gros et de détail ». Pour le positionnement externe, c'est le cas des secteurs « Gestion immobilière », « Information et communication », « Activité de ménages en tant qu'employeur » et « Activités financières et d'assurance ».

Sélection et recrutement.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	8	35	6	9	26	14	2	20	9	8	2
Part relative du domaine d'intervention (en %)	20,00	22,58	15,00	16,98	24,30	24,56	18,18	20,41	31,03	25,00	13,33

Gestion interne du personnel.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	10	38	15	22	35	15	1	29	8	8	6
Part relative du domaine d'intervention (en %)	25,00	24,52	37,50	41,51	32,71	26,32	9,09	29,59	27,59	25,00	40,00

Communication interne.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	11	46	8	11	25	16	4	24	5	6	6
Part relative du domaine d'intervention (en %)	27,50	29,68	20,00	20,75	23,36	28,07	36,36	24,49	17,24	18,75	40,00

Positionnement externe.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions visant le domaine d'intervention	11	36	11	11	21	12	4	25	7	10	1
Part relative du domaine d'intervention (en %)	27,50	23,23	27,50	20,75	19,63	21,05	36,36	25,51	24,14	31,25	6,67

2) Groupes ciblés.

Les tableaux ci-dessous exposent le nombre total d'actions contenues dans les plans visant spécifiquement l'un des six groupes ciblés, ainsi que la part relative de ces actions spécifiques sur l'ensemble des actions. Les tendances observées sur l'ensemble de la période se retrouvent également.

La problématique du handicap est celle qui est la plus souvent traitée de manière spécifique, en particulier dans les secteurs « Activités financières et d'assurance » et « Hébergement et restauration ». La problématique de la nationalité et de l'origine étrangère est aussi souvent traitée, notamment dans les secteurs « Construction » et « Activités de services administratifs et de soutien ». Le cas du secteur « Santé humaine et action sociale », avec une seule entreprise, fait figure d'exception. Les quatre autres groupes ciblés (genre, âge – travailleurs jeunes, âge – travailleurs expérimentés, faible niveau de qualification) apparaissent plus rarement dans les actions des plans de diversité.

Les actions visant spécifiquement un groupe ciblé sont plus nombreuses dans les secteurs « Santé humaine et action sociale », « Activités de services administratifs et de soutien », « Construction » et

« Activités financières et d'assurance ». A l'inverse, ces actions sont plus rares dans les secteurs « Information et communication », « Activité de ménages en tant qu'employeur » et « Gestion immobilière ».

Origine / nationalité étrangère.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	2	19	3	5	3	8	0	6	0	3	8
Part relative du groupe ciblé (en %)	5,00	12,26	7,50	9,43	2,80	14,04	0	6,12	0	9,38	53,33

Genre.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	1	6	2	3	4	3	0	1	2	1	0
Part relative du groupe ciblé (en %)	2,50	3,87	5,00	5,66	3,74	5,26	0	1,02	6,90	3,13	0

Handicap.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	3	20	7	4	10	5	1	15	2	0	1
Part relative du groupe ciblé (en %)	7,50	12,90	17,50	7,55	9,35	8,77	9,09	15,31	6,90	0	6,67

Âge – Travailleurs jeunes.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	0	10	1	1	5	6	0	7	3	2	0
Part relative du groupe ciblé (en %)	0	6,45	2,50	1,89	4,67	10,53	0	7,14	10,34	6,25	0

Âge – Travailleurs expérimentés.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	1	9	3	2	1	1	0	5	2	0	0
Part relative du groupe ciblé (en %)	2,50	5,81	7,50	3,77	0,93	1,75	0	5,10	6,90	0	0

Âge – Faible niveau de qualification.

	Activité de ménages en tant qu'employeur	Activités de services administratifs et de soutien	Activités financières et d'assurance	Autres activités de service	Commerce de gros et de détail	Construction	Gestion immobilière	Hébergement et restauration	Industrie manufacturière	Information et communication	Santé humaine et action sociale
Nombre d'actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	0	3	0	1	4	0	0	3	1	0	0
Part relative du groupe ciblé (en %)	0	1,94	0	1,89	3,74	0	0	3,06	3,45	0	0

Actions figurant dans les plans de diversité en fonction de la taille de l'entreprise.

Pour ce critère, nous nous sommes demandés si les actions conduites sont les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ou s'il existe des différences en la matière. Pour rappel, nous avons classé les entreprises dans les quatre catégories suivantes : les micro-entreprises, ou très petites entreprises (TPE), les petites entreprises (PE), les moyennes entreprises (ME) et les grandes entreprises (GE).

Le tableau ci-dessous présente, en fonction de la taille de l'entreprise, le nombre total d'actions contenues dans les plans, ainsi que le nombre moyen d'actions dans les plans de diversité, tous domaines d'intervention confonfus. On constate que le nombre moyen d'actions par plan est globalement le même pour toutes les entreprises, avec toutefois une moyenne plus élevée dans les grandes entreprises.

	TPE	PE	ME	GE
Nombre de plans	6	14	15	8
Nombre total d'actions	79	193	224	141
Nombre moyen d'actions par plan (en %)	13,17	13,79	14,93	17,63

1) Domaines d'intervention.

Les tendances observées sur l'ensemble de la période se retrouvent. Le domaine de la gestion interne du personnel est le plus investi, suivi par la communication interne. Les domaines de la sélection et du recrutement d'une part, et du positionnement externe d'autre part, sont un peu moins investis. On constate que la répartition des actions dans les quatre domaines d'intervention est globalement la même quelle que soit la taille de l'entreprise.

Sélection et recrutement.

	TPE	PE	ME	GE
Actions visant le domaine d'intervention	17	43	48	31
Part relative du domaine d'intervention (en %)	21,52	22,28	21,43	21,99

Gestion interne du personnel.

	TPE	PE	ME	GE
Actions visant le domaine d'intervention	22	55	69	41
Part relative du domaine d'intervention (en %)	27,85	28,50	30,80	29,08

Communication interne.

	TPE	PE	ME	GE
Actions visant le domaine d'intervention	19	52	54	37
Part relative du domaine d'intervention (en %)	24,05	26,94	24,11	26,24

Positionnement externe.

	TPE	PE	ME	GE
Actions visant le domaine d'intervention	21	43	53	32
Part relative du domaine d'intervention (en %)	26,58	22,28	23,66	22,70

2) Groupes ciblés.

Les tableaux ci-dessous exposent le nombre total d'actions contenues dans les plans visant spécifiquement l'un des six groupes ciblés, ainsi que la part relative de ces actions spécifiques sur l'ensemble des actions. Les tendances observées sur l'ensemble de la période se retrouvent également.

La problématique du handicap est celle qui est la plus souvent traitée de manière spécifique, suivie par celle de nationalité et de l'origine étrangère. Les quatre autres groupes ciblés (genre, âge – travailleurs jeunes, âge – travailleurs expérimentés, faible niveau de qualification) apparaissent plus rarement dans les actions des plans de diversité.

Les actions visant spécifiquement un groupe ciblé sont plus nombreuses dans les petites entreprises et dans les grandes entreprises, elle sont plus rares dans les très petites entreprises et dans les moyennes entreprises.

Origine / nationalité étrangère.

	TPE	PE	ME	GE
Actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	4	24	17	12
Part relative du groupe ciblé (en %)	5,06	12,44	7,59	8,51

Genre.

	TPE	PE	ME	GE
Actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	0	7	9	7
Part relative du groupe ciblé (en %)	0	3,63	4,02	4,96

Handicap.

	TPE	PE	ME	GE
Actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	3	27	21	17
Part relative du groupe ciblé (en %)	3,80	13,99	9,38	12,06

Âge – Travailleurs jeunes.

	TPE	PE	ME	GE
Actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	4	13	10	8
Part relative du groupe ciblé (en %)	5,06	6,74	4,46	5,67

Âge – Travailleurs expérimentés.

	TPE	PE	ME	GE
Actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	2	9	6	7
Part relative du groupe ciblé (en %)	2,53	4,66	2,68	4,96

Âge – Faible niveau de qualification.

	TPE	PE	ME	GE
Actions mentionnant spécifiquement le groupe ciblé	1	4	4	3
Part relative du groupe ciblé (en %)	1,27	2,07	1,79	2,13

ANNEXE FINALE 3 : ELEMENTS DE REFLEXION SUR D'AUTRES INSTRUMENTS DE LA POLITIQUE BRUXELLOISE DE DIVERSITE.

Présentation du volet d'enquête.

Ce volet d'enquête constitue un complément au rapport d'évaluation, centré sur le dispositif « plan de diversité ». La politique bruxelloise de promotion de la diversité en matière d'emploi doit être envisagée de manière globale : si le plan de diversité en est le dispositif central, d'autres instruments sont aussi mobilisés. Nous évoquons ici quatre d'entre eux : la Charte bruxelloise de Diversité pour les entreprises privées, le Label bruxellois de Diversité, les Moments Spots et les Projets pilotes.

Nous présentons certaines informations et analyses qui sont ressorties de notre travail d'enquête. Nous interrogeons en particulier le fonctionnement de ces différents instruments et la manière dont ils sont articulés au plan de diversité. Un tableau récapitulatif présente pour chacun d'entre eux les points forts et les éléments de réussite (+) ainsi que les limites et les incertitudes (-). Ces différents éléments constituent des pistes de réflexion. Si la politique bruxelloise devait être à nouveau évaluée à l'avenir, il serait intéressant de porter une attention particulière à ces différents instruments et d'approfondir la réflexion en la matière.

Charte de la Diversité.

Le lancement officiel de la Charte pour la Diversité dans l'Entreprise en Région de Bruxelles-Capitale a lieu le 19 décembre 2005. Initialement adoptée par cinquante entreprises, la Charte compte aujourd'hui cent-cinquante signataires. Le texte considère que le « pluralisme » produit une « plus-value économique et sociale », et identifie les groupes ciblés par la politique régionale de diversité (origine étrangère, handicap, âge, genre). Les entreprises signataires s'engagent à mettre en œuvre une gestion des ressources humaines respectueuse de la non-discrimination et de la diversité, mais le texte n'est pas juridiquement contraignant.

La controverse initiale sur l'opportunité du lancement de la Charte a été suivie par une réflexion sur les moyens de traduire en actes concrets l'engagement de la Région bruxelloise en faveur de la diversité. La volonté d'impliquer davantage les acteurs privés et publics du marché de l'emploi a débouché le 12 décembre 2006 sur l'adoption d'un cadre opérationnel pour les plans bruxellois de diversité. Le dispositif « plan de diversité » est ainsi la réponse à cette volonté d'action concrète. Un consensus s'est constitué pour ne plus faire de publicité autour de la Charte, sauf à lier son adoption à une démarche plus globale, dans le cadre d'un plan par exemple. La voie qui aurait consisté à multiplier le nombre de signataires a peu à peu été écartée, et le dispositif semble ne plus être promu pour lui-même aujourd'hui.

+	<p>L'adoption de la Charte a permis à certains signataires de signaler publiquement leur engagement en faveur de la diversité et de la non-discrimination.</p> <p>Dans certaines entreprises, signer la Charte a été la première étape d'une politique interne de promotion de la diversité, dans le cadre d'un plan de diversité notamment.</p>
-	<p>La signature de la Charte a constitué parfois un acte promotionnel sans lendemain.</p> <p>Ex : sur la cinquantaine d'entreprises ayant initialement signé la Charte, seules huit se sont par la suite engagées dans la réalisation d'un plan de diversité bruxellois.</p> <p>L'articulation de la Charte avec le dispositif « plan de diversité » n'est pas évidente, ni dans le travail de prospection, ni par la suite.</p> <p>Ex : texte succinct ; élargissement et modification des groupes ciblés par la politique bruxelloise de diversité depuis 2005.</p>

Label bruxellois de Diversité.

Le 23 février 2010, le Label de diversité bruxellois « Nous cultivons la diversité » est décerné pour la première fois à cinq entreprises ayant réalisé un plan de diversité. Elles sont rejointes le 14 décembre 2011 par quinze nouvelles entreprises. Comme la Charte, le Label est un outil de communication qui permet de mettre en avant un engagement en faveur de la diversité. Mais il existe une différence de taille entre les deux : alors que la Charte repose sur une adhésion unilatérale, le Label implique à la fois la volonté d'une entreprise de l'obtenir, et la reconnaissance par la Région de Bruxelles-Capitale que cette entreprise remplit les conditions. La condition principale est la réalisation d'un plan de diversité. Le Label est valable pour deux ans, après lesquelles un renouvellement est possible sous réserve que l'entreprise poursuive son engagement en faveur de la diversité, dans le cadre d'un « plan de consolidation » par exemple. Un plan de consolidation bruxellois fait l'objet d'un accompagnement par la Cellule bruxelloise de diversité, mais ne donne pas lieu à un cofinancement.

+	<p>L'obtention du Label bruxellois de Diversité est conditionnée par la réalisation d'actions concrètes.</p> <p>En tant que reconnaissance d'un travail accompli, le Label vient soutenir de manière positive l'image publique des entreprises labellisées.</p> <p>L'obtention du Label peut être mobilisée comme un incitant à réaliser un plan de diversité.</p> <p>La notoriété du Label bruxellois de diversité devrait augmenter progressivement, notamment avec l'attribution de nouveaux Labels en décembre 2011.</p>
-	<p>La notoriété du Label bruxellois de diversité est encore limitée.</p> <p>L'attribution du Label peut se heurter aux mêmes difficultés que l'évaluation finale des plans de diversité.</p> <p>Ex : variations dans ce qui est considéré comme « point fort » et comme « point d'attention » ; variations dans les données rapportées ; focalisation sur la réalisation des actions mais faible interrogation de l'impact sur l'entreprise (fonctionnement général, situation des groupes ciblés).</p> <p>Le Label n'a pour l'instant pas été attribué à des entreprises engagées concrètement en faveur de la diversité, mais qui n'ont pas conduit un plan de diversité bruxellois. Cette possibilité existe mais ne s'est pas encore réalisée.</p>

Moments Spots.

Les Moments Spots participent de la stratégie de communication et de sensibilisation de la politique bruxelloise de diversité. Animés par la Cellule de diversité du Pacte Territorial, avec l'appui d'un partenaire extérieur, ces rencontres publiques visent à faire se rencontrer des acteurs bruxellois du marché de l'emploi et à permettre des discussions sur les enjeux de gestion de la diversité : interrogations et solutions, difficultés et réussites... Organisés dans une perspective « pratique », ils favorisent les échanges d'expériences et mettent l'accent sur des informations et des exemples concrets. Plusieurs thématiques ont été traitées dans les dernières années, par exemple le tutorat en entreprise, la diversification des canaux de recrutement ou le CV anonyme.

+	<p>Les Moments Spots constituent un outil adapté pour aborder régulièrement des enjeux d'actualité liés à la diversité et à la non-discrimination.</p> <p>Les Moments Spots contribuent à mettre en réseau les acteurs du marché de l'emploi.</p> <p>Le format des Moments Spots, organisés sur le temps de midi et sur un mode convivial,</p>
---	--

	<p>favorise la venue d'acteurs économiques, qui seraient sans doute découragés par des conférences trop formelles ou trop longues.</p> <p>Les Moments Spots permettent de présenter des exemples concrets à des entreprises qui souhaitent réaliser un plan de diversité, ou qui sont au début du processus.</p> <p>Dans une certaine mesure, les Moments Spots peuvent contribuer à l'activité de prospection, pour rencontrer de nouveaux candidats à la réalisation d'un plan.</p> <p>La Cellule diversité a pu accroître sa notoriété en Région bruxellois grâce à ces rencontres.</p>
—	<p>Les Moments Spots semblent surtout attirer des acteurs qui sont déjà favorables à la promotion de la diversité, et plus difficilement des acteurs qui méconnaissent la thématique ou qui y sont davantage réticents.</p> <p>Le format des Moments Spots (2 heures) est trop court pour vraiment approfondir les enjeux.</p> <p>Les retombées des Moments Spots en termes de prospection sont limitées.</p> <p>La notoriété des Moments Spots est limitée par la périodicité variable.</p>

Projets pilotes.

Les Projets pilotes permettent de développer et d'approfondir l'expertise bruxelloise sur des thématiques et des enjeux émergents, liés à la diversité et à la non-discrimination. Ils visent aussi à trouver des réponses opérationnelles à des problèmes complexes, qui nécessitent la création d'un partenariat entre différents acteurs publics et privés. Conduits par la Cellule de diversité du Pacte Territorial, ils font suite à des discussions entre les partenaires du Pacte Territorial pour l'Emploi, ou aux sollicitations d'acteurs extérieurs, fédérations professionnelles ou entreprises.

Plusieurs projets ont été conduits dans les dernières années, par exemple la réalisation de guides pratiques sur la thématique du handicap à destination des entreprises et des partenaires associatifs (projet « Topo handicap »), l'insertion de jeunes actifs en recherche d'emploi en collaboration avec les missions locales (projet « Jeep »), le recrutement de travailleurs migrants hautement qualifiés dans le secteur bancaire (projet « Febelfin ») et l'expérimentation du CV anonyme (projet « CVa »).

+	<p>Les Projets pilotes développent l'expertise et la notoriété des professionnels bruxellois de la politique de diversité (Cellule de diversité, partenaires du Pacte Territorial pour l'Emploi).</p> <p>Les Projets pilotes contribuent à mettre en réseau les acteurs du marché de l'emploi.</p> <p>Les réponses et solutions trouvées peuvent être utilisées dans le cadre des plans de diversité, lorsque des difficultés similaires sont rencontrées.</p> <p>Dans une certaine mesure, les Projets pilotes peuvent contribuer à l'activité de prospection, pour rencontrer de nouveaux candidats à la réalisation d'un plan.</p>
—	<p>La conduite des Projets pilotes représente une charge de travail importante.</p> <p>Les Projets pilotes peuvent rester au stade du « one shot », et ne pas être pérennisés lorsque la Cellule de diversité cesse de les animer.</p>