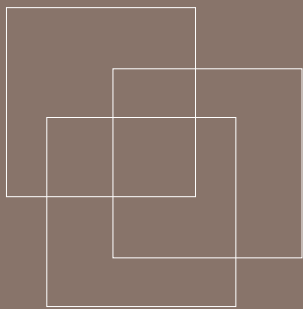




Organisation
internationale
du Travail

Promouvoir L'EQUITE



Diversité ethnique au travail: Guide de mise en œuvre

Promouvoir **L'ÉQUITÉ**

Diversité ethnique au travail: Guide de mise en œuvre

Organisation internationale du Travail

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: Guide de mise en œuvre; Bureau international du Travail; Département des normes internationales du travail; Département de la gouvernance et du tripartisme - Genève: BIT, 2014.

ISBN: 978-92-2-228253-1 (imprimé)

ISBN: 978-92-2-228254-8 (web pdf)

International Labour Office. International Labour Standards Department. Governance and Tripartism Department.

droits des travailleurs / droits égaux / groupe ethnique / groupe minoritaire / discrimination raciale / gestion des ressources humaines / rôle de l'OIT

04.02.5

Egalement disponible en anglais: *Promoting equity - Ethnic diversity in the workplace: a step-by-step guide*, ISBN 978-92-2-128253-2 (imprimé), 978-92-2-128254-9 (web PDF), Genève, 2014; et en espagnol: *Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada*, ISBN 978-92-2-328253-0 (imprimé), 978-92-2-328254-7 (web PDF), Genève, 2014.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Imprimé en France - ICA

TABLE DES MATIERES



PREFACE	v
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 - Mener un audit sur la diversité ethnique	7
CHAPITRE 2 - Elaborer une politique de diversité ethnique sur le lieu de travail ...	19
CHAPITRE 3 - Mettre en œuvre une politique de diversité ethnique	33
CHAPITRE 4 - Suivre et réviser une politique de diversité ethnique	45
Annexe 1 - Exemples de questionnaires.....	53
Annexe 2 - Exemple de politique de diversité ethnique	57
Annexe 3 - Exemple de plan de mise en œuvre de mesures volontaristes	65
Annexe 4 - Glossaire des principaux concepts et termes	69

PREFACE

L'élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession et la promotion de l'égalité sont au cœur des travaux de l'OIT depuis 1919. Elles font partie des principes et droits fondamentaux au travail consacrés par la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. L'obligation faite à tous les Membres de l'OIT de respecter, promouvoir et réaliser ces principes a été réaffirmée dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, adoptée par la Conférence internationale du Travail en 1998. La persistance de la discrimination raciale dans le monde du travail a été mise en lumière dans les trois rapports globaux sur la non-discrimination, établis dans le cadre du suivi de la Déclaration de 1998.

La discrimination raciale touche des millions de travailleurs dans le monde. Les minorités ethniques, les peuples autochtones, les personnes d'ascendance africaine, les Roms, les nationaux d'origine étrangère et les travailleurs migrants font partie des personnes les plus touchées. Ces minorités ethniques et raciales ne sont pas les seules concernées lorsque la discrimination raciale est tolérée sur le lieu de travail. D'après la Déclaration des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, «la discrimination raciale nuit non seulement à ceux qui en sont l'objet, mais encore à ceux qui la pratiquent».

Le lieu de travail est un point d'entrée stratégique pour la lutte contre la discrimination raciale. Grâce aux activités de sensibilisation et de formation, au dialogue social et au respect de la diversité, les employeurs et les travailleurs sont mieux à même d'en comprendre les principes, de déceler les cas de discrimination et de développer les compétences et les outils nécessaires pour combattre la discrimination raciale. Il est important de concevoir, d'appliquer et de superviser des stratégies et politiques efficaces concernant le lieu de travail afin non seulement d'éliminer la discrimination raciale mais aussi d'agir en faveur de la diversité des effectifs.

Employer une main-d'œuvre diversifiée, et gérer efficacement cet effectif, non seulement satisfait aux obligations juridiques et éthiques mais est aussi bénéfique pour les affaires. Les travaux de recherche montrent que les efforts déployés pour combattre la discrimination peuvent entraîner une diminution des coûts et une hausse des recettes. La mise en place d'une politique d'accueil des travailleurs d'origines diverses non seulement minimise les conséquences juridiques et financières éventuelles mais est aussi essentielle pour l'adaptabilité, la croissance, la viabilité et l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Le renforcement des capacités a été reconnu comme étant l'un des principaux moyens de combattre la discrimination et a été repris dans le rapport global de 2011 sur la non-discrimination, *L'égalité au travail: un objectif qui reste à atteindre*, les conclusions et recommandations de l'étude d'ensemble de 2012, *Donner un visage humain à la mondialisation*, et la discussion récurrente de 2012 sur les principes et droits fondamentaux au travail. En réponse, le Bureau a élaboré le présent guide dans le cadre de la suite donnée au plan d'action sur la discussion récurrente sur les principes et droits fondamentaux au travail (2012-2016). Ce guide, qui est le deuxième volet de la série de l'OIT, *Promouvoir l'équité*, est destiné à être un instrument de la lutte contre la discrimination raciale et de la promotion de la diversité ethnique sur le lieu de travail grâce à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'une politique sur le lieu de travail.

Le présent guide est le fruit de la collaboration entre le Département des normes internationales du travail et le Département de la gouvernance et du tripartisme. Conçu par Lisa Wong, responsable de la non-discrimination au sein du Service des principes et droits fondamentaux au travail, il a été élaboré avec Shauna Olney, cheffe du Service du genre, de l'égalité et de la diversité. Marlene Bossett, consultante externe en gestion du changement, a grandement contribué à la finalisation du guide, dont l'élaboration a bénéficié des observations de plusieurs collègues du BIT, en particulier Claude Apokavie, Roy Chako, Ryszard Cholewinski, Raphael Crowe, Andrea Davila, Nelen Haspels, Albert Kwokwo Barume, Martin Oelz, Faustina Van Aperen et Victor van Vuuren. Nous souhaiterions également remercier Dain Bolwell, Claire Marchand-Campmas et Maria Marta Travieso pour leur travail éditorial, et Caroline Chaigne-Hope, pour son travail de mise en page. Le présent guide n'aurait pu voir le jour sans les connaissances et l'expérience de plusieurs experts travaillant dans ce domaine dans les entreprises, dans les syndicats et dans le monde de la recherche, qui ont participé à des ateliers à différents stades de l'élaboration du guide.

Nous espérons que le présent guide sera utilisé dans divers contextes professionnels par les employeurs, les travailleurs et leurs organisations, et qu'il apportera des informations utiles et pratiques sur la promotion et la valorisation de la diversité ethnique sur le lieu de travail.

Cleopatra Doumbia-Henry
Directrice
Département des normes internationales du travail

Moussa Oumarou
Directeur
Département de la gouvernance et du tripartisme



Introduction

1. Objectifs

Le présent guide contient des informations destinées aux employeurs, aux travailleurs et à leurs organisations sur la façon de promouvoir et de valoriser la diversité ethnique sur le lieu de travail en élaborant, appliquant et supervisant une politique sur la diversité ethnique.

Il offre un cadre pouvant être adapté aux réalités régionales et nationales, au secteur et à la taille de l'entreprise, ainsi qu'à tous les niveaux dans les chaînes d'approvisionnement, le cas échéant.

Il s'agit du deuxième guide d'une série sur la promotion de l'équité sur le lieu de travail. Le premier s'intitule: *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois: Guide de mise en œuvre*.

Il est conseillé aux utilisateurs du guide de l'utiliser en entier ou de se servir des parties pertinentes au regard de leurs objectifs stratégiques, de leurs priorités, de leurs codes de conduite, de la législation nationale et du contexte local. Certaines parties du guide peuvent être également adaptées aux différentes étapes des interventions concernant la diversité. Ce guide n'est ni normatif ni contraignant.

Les initiatives relatives à la diversité sur le lieu de travail constituent une obligation juridique dans de nombreux pays. De plus, elles améliorent l'adaptabilité et l'avantage concurrentiel de l'entreprise et réduisent les risques juridiques qui pèsent sur elle. Même si elles sont conscientes de cela, de nombreuses entreprises ignorent comment mettre en place des initiatives durables et crédibles en la matière. Le guide présente donc les différentes étapes de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi d'une politique de diversité sur le lieu de travail. Des définitions claires et des exemples concrets permettent à l'utilisateur de mettre en œuvre une politique de diversité conforme aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

2. Contexte

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de ce que le recrutement et la fidélisation des travailleurs issus d'origines diverses sont essentiels pour l'adaptabilité, la croissance, la viabilité et l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Certaines ne reconnaissent cependant toujours pas qu'il est nécessaire d'employer une main-d'œuvre diversifiée. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela. Certains sont ancrés dans les préjugés et les stéréotypes à l'égard de certains groupes de travailleurs en raison de leur origine ethnique et de facteurs de diversité y afférents, notamment le genre, la langue, l'origine sociale, la culture et la religion. De manière consciente ou inconsciente, les préjugés et les stéréotypes conditionnent les comportements et peuvent entraîner des pratiques discriminatoires sur le lieu de travail. Les interventions concernant la diversité peuvent en outre tirer les personnes hors de leur zone de confort, ce qui peut les pousser à s'opposer ou à nuire à toute autre intervention de ce type.

La lutte contre la discrimination raciale, tant directe qu'indirecte, dans les règles, les politiques, les pratiques et les procédures, est essentielle si l'on veut promouvoir et assurer la diversité. La convention (n° 111) de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, énumère sept motifs de discrimination: la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale et l'origine sociale. Lorsque l'on s'intéresse à la diversité, il est important d'avoir conscience des effets de la discrimination multiple. La race, la couleur et l'ascendance nationale sont des motifs souvent examinés conjointement car la différence entre eux est de plus en plus floue du fait d'une discrimination multiple ou croisée. La discrimination fondée sur le genre se produit également souvent en même temps que la discrimination raciale ou la discrimination fondée sur l'ascendance nationale, l'origine sociale ou la religion.

En juin 2014, la convention n° 111, qui fait partie du cadre international des droits de l'homme, était ratifiée par 172 Etats Membres de l'OIT sur 185, ce qui témoigne d'un large consensus autour de l'importance du respect du droit à la non-discrimination. Les entreprises ont également une responsabilité, en tant que telles, en matière de respect des droits de l'homme, telle que définie dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en œuvre du cadre de référence «Protéger, respecter et réparer» des Nations Unies et la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Malgré cette prise de conscience, la discrimination raciale persiste sur le marché du travail. Par exemple, le rapport global du BIT de 2011 sur la non-discrimination, *L'égalité au travail: un objectif qui reste à atteindre*, relève que les taux de chômage des travailleurs issus de groupes ethniques minoritaires sont plus élevés que ceux des autres travailleurs et que ces travailleurs sont moins bien payés que les autres.

3. Avantages d'un lieu de travail ouvert à la diversité ethnique

Employer une main-d'œuvre diversifiée, et gérer efficacement cet effectif, non seulement satisfait aux obligations juridiques et éthiques, mais est aussi bénéfique pour les affaires. Une main-d'œuvre diversifiée permet:

- d'assurer un meilleur bien-être des travailleurs et de gagner en efficacité;
- de réduire les coûts de renouvellement du personnel;
- de diminuer les différends et les griefs;
- d'améliorer l'accessibilité à des marchés nouveaux et variés;
- d'accroître la productivité et les recettes;
- d'accroître l'innovation;
- de développer de nouveaux produits et services;
- d'améliorer la gestion de la réputation de l'entreprise;
- d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité à l'heure de la mondialisation;
- de gérer plus efficacement les risques (par exemple les risques juridiques liés aux infractions);
- de prévenir la marginalisation et l'exclusion de certaines catégories de travailleurs;
- d'améliorer la cohésion sociale;
- d'offrir une image plus positive;
- de favoriser, au niveau macroéconomique, la réduction de la pauvreté et la stabilité politique.

Il est plus probable de tirer parti de ces avantages lorsqu'une entreprise ne fait pas que remplir les exigences minimales, notamment lorsqu'elle ne se limite pas à la conformité juridique. Les entreprises retirent plus d'avantages lorsqu'elles reconnaissent la complexité sociale et culturelle inhérente à l'inclusion de la diversité et qu'elles s'emploient à ouvrir la voie dans leur domaine en matière de diversité.

4. Principales définitions

Discrimination raciale: d'après la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, la discrimination raciale vise «toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique»¹.

Groupe ethnique: par groupe ethnique, on entend tout groupe de personnes dont les membres s'identifient les uns aux autres par des facteurs communs tels le patrimoine, la culture, les ancêtres, la langue, le dialecte, l'histoire et l'origine géographique. Cette expression peut s'appliquer à des personnes de diverses origines, notamment les peuples autochtones et tribaux, les personnes d'ascendance africaine ou asiatique², les Roms et les travailleurs migrants.

Minorité ethnique: l'expression «minorité ethnique» ne se réfère pas nécessairement à des groupes ethniques en minorité numérique mais plutôt à tout groupe ethnique qui n'occupe pas de position dominante aux niveaux social, économique ou politique.

Les définitions des concepts et termes pertinents se trouvent à l'annexe 4: aménagements raisonnables, ascendance nationale, conciliation/médiation, constitution de stéréotypes, couleur, culture, culture d'entreprise, discrimination, discrimination directe, discrimination indirecte, discrimination raciale, discrimination structurelle ou systémique, diversité, groupe ethnique, harcèlement, mesures volontaristes, minorité ethnique, peuples autochtones et tribaux, préjugé, représailles ou victimisation, stéréotypes et travailleur migrant.

5. Contenu

Ce guide se fonde sur des études et des publications de nombreux pays et sur l'expérience des praticiens. Il trace les grandes lignes d'un processus participatif d'élaboration d'une politique visant à combattre la discrimination raciale et à intégrer la diversité ethnique sur le lieu de travail. La réussite de cette politique dépend de l'efficacité de sa planification.

Le présent guide donne des informations sur l'élaboration et la mise en œuvre, étape par étape, d'une politique de diversité ethnique:

1. Mener un audit sur la diversité ethnique
2. Elaborer une politique de diversité ethnique
3. Mettre en œuvre une politique de diversité ethnique
4. Suivre et réviser une politique de diversité ethnique

Le guide couvre tous les travailleurs de différentes origines ethniques, y compris les réfugiés, les demandeurs d'asile, les peuples autochtones et tribaux et les travailleurs migrants, quel que soit leur contrat de travail, qu'ils soient saisonniers ou contractuels.

Il inclut un exemple de politique de diversité ethnique (annexe 2) et un exemple de plan de mise en œuvre de mesures volontaristes visant à intégrer la diversité ethnique sur le lieu de travail (annexe 3). Ces exemples peuvent être modifiés pour s'adapter aux réalités et aux caractéristiques socioéconomiques nationales et régionales, ainsi qu'à la taille de l'entreprise et au secteur concerné.

6. Organisations d'employeurs et de travailleurs

Les organisations d'employeurs comme les organisations de travailleurs ont un rôle important à jouer dans la promotion et le suivi de la politique de diversité ethnique. Elles doivent travailler ensemble pour garantir la réussite des interventions de l'entreprise en matière de diversité.

Organisations d'employeurs

Les organisations d'employeurs peuvent recueillir et partager les bonnes pratiques des entreprises. Elles peuvent jouer le rôle de facilitateurs et contribuer à l'échange de connaissances et de comportements entre pairs. Elles peuvent également fournir des orientations quant à l'élaboration de la politique et à l'application de la législation du travail en la matière. Elles peuvent former leurs membres afin de mieux les sensibiliser à la discrimination raciale et à la diversité ethnique. En outre, elles peuvent contribuer au renforcement des capacités des dirigeants afin de garantir une application efficace de la politique de diversité ethnique au sein de l'entreprise.

Organisations de travailleurs

En militant pour des politiques de diversité ethnique vigoureuses, les syndicats peuvent garantir que tous les travailleurs jouiront de l'égalité de chances à tous les stades de l'emploi, y compris l'accès à l'emploi, la formation, la promotion, la cessation de la relation de travail et la retraite.

Les syndicats jouent également un rôle important dans la formation et la sensibilisation au droit à un lieu de travail exempt de discrimination raciale et dans l'assistance à fournir à leurs membres en vue de régler les plaintes.

Les syndicats peuvent inclure l'élimination de la discrimination raciale et la promotion de la diversité ethnique dans la négociation collective. Des clauses spécifiques dans les conventions collectives portant sur ces points peuvent constituer un moyen efficace de garantir l'égalité de chances pour les groupes ethniques. De même, la négociation collective peut établir des comités paritaires (réunissant des représentants d'employeurs et de travailleurs) pour faire avancer les choses en matière de diversité ethnique.

Représentation des travailleurs

Les travailleurs devraient être représentés par un syndicat. En l'absence de syndicat, un (des) représentant(s) des travailleurs, librement élu(s), devrai(en)t participer à toutes les étapes de ce processus.



CHAPITRE

1 Mener un audit sur la diversité ethnique

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez:

- Définir les étapes nécessaires pour mener un audit sur la diversité ethnique
- Evaluer l'ampleur de la diversité ethnique sur le lieu de travail
- Communiquer les résultats de l'audit

CONTENU

1. Qu'est-ce qu'un audit sur la diversité ethnique?	8
2. Quel est le but d'un audit sur la diversité ethnique?.....	8
3. Comment se préparer à un audit sur la diversité ethnique?	8
4. Participer à un audit sur la diversité ethnique	10
5. Méthodes de recueil d'informations.....	11
6. Types d'information à recueillir	12
7. Sources d'information.....	13
8. Analyser les données	15
9. Communiquer les résultats.....	16

1. Qu'est-ce qu'un audit sur la diversité ethnique?

Un audit sur la diversité ethnique sert à:

- analyser le profil de l'entreprise en matière de diversité ethnique;
- évaluer la préparation de l'entreprise aux interventions concernant la diversité;
- identifier les résultats ou les réalisations en matière de diversité sur une période donnée;
- évaluer le niveau de réussite des programmes et interventions existants en matière de diversité sur le lieu de travail;
- définir les obstacles systémiques et individuels, réels et perçus, à la diversité;
- déterminer les domaines où la diversité peut être améliorée;
- élaborer un guide, une feuille de route ou un plan d'action pour toutes les interventions concernant la diversité dans l'entreprise;
- évaluer la conformité entre ce qui concerne la diversité ethnique et la législation en la matière.

2. Quel est le but d'un audit sur la diversité ethnique?

Un audit sur la diversité ethnique aide l'entreprise à:

- évaluer ses pratiques en matière de diversité ethnique;
- orienter les futures interventions concernant la diversité ethnique;
- déterminer les priorités en matière de diversité ethnique dans l'entreprise.

3. Comment se préparer à un audit sur la diversité ethnique?

Avant de mener un audit sur la diversité ethnique, il convient de:

- a. *Mobiliser les dirigeants, le personnel et les syndicats* avant l'audit afin de garantir qu'il soit adapté à la situation de l'entreprise et qu'il remporte leur adhésion.
- b. *Décider qui mènera l'audit*. Les cadres en place (par exemple le responsable de la diversité ou le responsable des ressources humaines), en collaboration avec le syndicat, connaissent généralement suffisamment l'entreprise et ses travailleurs pour mener l'audit sur la diversité ethnique. Si seuls des cadres participent à l'audit, les travailleurs pourraient douter du processus ou de sa confidentialité. Si c'est un consultant externe qui mène cet audit, des mesures devraient être prises pour veiller à ce que l'entreprise et les travailleurs s'approprient les résultats de l'audit. Par exemple, le directeur général, ou un cadre supérieur qu'il aura nommé, et le président du syndicat ou le président du comité paritaire pourraient engager des consultations sur les résultats de l'audit et, une fois approuvés, les communiquer au personnel. Le cas échéant, des experts indépendants peuvent être associés à certaines étapes, par exemple un juriste lors de l'examen des questions de conformité juridique. L'égalité de genre devrait également être prise en compte.
- c. *Créer un petit comité paritaire regroupant des représentants des dirigeants, du personnel et des syndicats*. Les membres du comité peuvent être utilisés comme champions de la diversité ou champions de l'audit.

- d. *Décider si l'audit sur la diversité ethnique devrait faire partie d'une autre étude interne.* Par exemple, il pourrait y avoir une enquête sur le climat de l'organisation qui pourrait inclure des points concernant la diversité. On pourrait également envisager que l'audit sur la diversité fasse partie d'une étude sur l'organisation du lieu de travail.
- e. *Se mettre d'accord sur les méthodes employées lors de l'audit.* Il peut s'agir de méthodes qualitatives (groupes de discussion, entretiens individuels, petits groupes), de méthodes quantitatives (dossiers personnels, rapports existants) ou d'analyses documentaires.
- f. *Décider des éléments qui seront précisément évalués.* Cela peut inclure les tendances, les obstacles, les politiques, la discrimination directe et indirecte et les mouvements de personnel.
- g. *Identifier d'éventuelles difficultés.* Par exemple: à combien estime-t-on le taux de réponse? Les groupes dominants et minoritaires participeront-ils? Comment la confidentialité sera-t-elle garantie? Tout le monde fait-il confiance à ce processus? Si non, comment établir cette confiance?
- h. *Identifier d'éventuels facteurs favorables:*
- garantir le soutien affiché des responsables. Par exemple, identifier les dirigeants qui soutiennent la politique et les programmes de l'entreprise relatifs à la diversité ethnique et préciser la forme que ce soutien prendra;
 - rédiger un plan de communication pour informer le personnel de la proposition d'audit. Prévoir des délais et inclure des messages importants.
- i. *Rédiger un contrat écrit de confidentialité* entre les participants et ceux qui mènent l'audit.
- j. *Déterminer comment les participants seront choisis.* Dans une petite entreprise, tous les travailleurs peuvent participer à l'audit. Cependant, dans une grande entreprise, un échantillon représentatif de tous les travailleurs peut être constitué. Il devra inclure des travailleurs et des travailleuses de toutes origines ethniques, titulaires de contrats de travail différents.
- k. *Identifier la personne qui se chargera de répercuter les informations tirées de l'audit.* Le directeur général peut s'en charger ou en charger un cadre supérieur, par exemple le responsable des ressources humaines. Le président du syndicat ou le président du comité paritaire peut également communiquer ces informations. Sous quelle forme seront-elles transmises? S'agira-t-il d'un résumé ou de recommandations, par exemple?
- l. Les personnes qui mènent l'audit doivent *pouvoir s'adresser à l'ensemble du personnel* et consulter les rapports et informations pertinents.
- m. *Elaborer et négocier*, le cas échéant, *un budget* pour l'audit sur la diversité ethnique.

4. Participer à un audit sur la diversité ethnique

Il est essentiel que les dirigeants, le personnel et leurs représentants participent à l'audit. Non seulement, cela en accroîtra la légitimité mais cela permettra aussi qu'il soit davantage accepté, ce qui permettra de mieux mettre en œuvre toute politique et tout programme relatifs à la diversité qui en découleront.

Il est également essentiel que la question de la confidentialité soit abordée avec tous les participants. Par exemple, ils pourraient signer un accord de confidentialité pour que les informations données dans les groupes de discussion ne soient pas discutées avec d'autres personnes.

L'échantillonnage aléatoire est un bon moyen de choisir les participants à un audit sur la diversité ethnique. Cette méthode donne à tous les travailleurs la possibilité d'être choisis et permet de tirer des conclusions concernant le personnel. Un ordinateur crée une liste d'après des exigences spécifiques (par exemple le sexe et l'appartenance ethnique) pour veiller à ce que l'échantillon soit représentatif de la diversité dans l'entreprise. Cependant, il existe parfois des contraintes juridiques au recueil de données sur l'appartenance ethnique. Une autre démarche est possible: un bref questionnaire peut être distribué à l'ensemble du personnel auquel les raisons de la collecte d'informations seront expliquées. Cela peut se faire en ligne pour ceux qui ont accès à un ordinateur et être anonyme, le cas échéant. Ces informations peuvent aussi être recueillies dans les groupes de discussion, soit par oral soit par un bref questionnaire démographique.

Il est particulièrement important que les informations soient communiquées de manière volontaire. Les travailleurs ne doivent jamais être contraints de participer à l'audit.

Il faudra tenir compte de plusieurs facteurs lorsque l'on déterminera la taille de l'échantillon qui participera à l'audit. Par exemple, de combien de temps dispose-t-on? De quel budget dispose-t-on? Quelle est la taille de l'entreprise? La règle générale veut que plus l'entreprise est grande, plus l'échantillon est petit. De même, plus l'entreprise est petite, plus l'échantillon est grand.

Lors du choix des participants (de préférence par un échantillonnage aléatoire), on devra veiller à ce que la liste des participants créée par l'ordinateur assure une diversité sur les points suivants:

- sexe
- origine ethnique
- âge
- nationalité
- langue
- religion
- niveau professionnel et place dans la hiérarchie
- type de contrat

5. Méthodes de recueil d'informations

Il existe trois méthodes pour recueillir des informations pour un audit sur la diversité ethnique: une méthode quantitative, une méthode qualitative et une analyse documentaire. Elles sont présentées dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1. Méthodes de recueil d'informations

Méthode	Informations recueillies	Sources d'information
Analyse quantitative	☑ Diversité pour ce qui concerne le profil du personnel et les mouvements de personnel ☑ Cartographie ethnique de la zone ou de la région où l'entreprise est établie ou d'où vient la main-d'œuvre	☑ Questionnaires ☑ Registres du personnel ☑ Rapports existants du service des ressources humaines et du service des finances
Analyse qualitative	☑ Culture d'entreprise ☑ Discrimination indirecte qui se produit lorsqu'une politique ou une pratique semble neutre mais qu'elle a des effets disproportionnés sur un (ou plusieurs) groupe(s) ethnique(s) ☑ Comportement du personnel, des vendeurs, des prestataires et des fournisseurs à l'égard de la diversité ethnique ☑ Obstacles systémiques à la diversité ethnique	☑ Questionnaires ☑ Entretiens individuels ☑ Groupes de discussion ☑ Entretiens semi-structurés par petits groupes
Analyse documentaire	☑ Obstacles systémiques à la diversité ethnique ☑ Conformité avec la législation en vigueur sur l'égalité et la non-discrimination	☑ Examen de toutes les politiques et pratiques relatives aux ressources humaines

Du fait des priorités de l'entreprise, ainsi que de ses limites en matière de budget, de temps ou d'autre nature, on peut décider de ne pas mener les trois analyses en même temps. L'entreprise peut choisir de commencer par les éléments qualitatifs de l'audit et d'examiner les autres éléments plus tard ou de les combiner d'une manière ou d'une autre.

6. Types d'information à recueillir

Différentes informations doivent être recueillies lors d'un audit sur la diversité ethnique, notamment:

a. *Des informations quantitatives*: quelle est la part des groupes ethniques dans chacun des éléments suivants?

- profil du personnel
- offres d'emploi
- contrats permanents et temporaires
- salaires et prestations
- facteurs d'évaluation du comportement professionnel
- formation
- promotions
- relève ou groupe de travailleurs repérés pour des postes supérieurs dans l'entreprise
- bourses et prêts d'études
- syndicalisation et conventions collectives
- audiences disciplinaires
- licenciements
- démissions
- rotation
- temps passé dans l'entreprise et durée d'occupation de l'emploi
- pourcentage du budget consacré à l'achat de biens et de services fournis par des groupes ethniques

b. *Des informations concernant la culture d'entreprise*: les normes, attitudes, politiques, processus et pratiques organisationnels en matière de ressources humaines et d'autres domaines, notamment en ce qui concerne:

- les initiatives relatives à la diversité et à la lutte contre la discrimination;
- l'ouverture à la diversité;
- une culture inclusive;
- la participation des dirigeants aux initiatives relatives à la diversité dans l'entreprise;
- la tolérance envers la discrimination;
- le recrutement, la sélection et la promotion;
- les affectations professionnelles et les transferts;
- les possibilités de formation et l'évolution de carrière;
- l'évaluation des résultats;
- la procédure de plainte pour discrimination raciale;
- les procédures en matière de harcèlement sexuel et de violence au travail;
- les initiatives concernant l'équilibre en vie professionnelle et vie familiale;
- les restrictions, le gel du recrutement et la réduction des effectifs.

c. *Des informations concernant les obstacles systémiques à la diversité ethnique et la conformité juridique*: quels aspects de la philosophie, de la structure et des valeurs de l'entreprise constituent des obstacles à la promotion de la diversité ethnique? Par exemple:

- les symboles et objets de la culture dominante et de son histoire;
- le faible pourcentage du budget de l'entreprise alloué aux initiatives relatives à la diversité;
- l'utilisation de formules, mots, euphémismes, etc., qui excluent effectivement certains groupes;
- les niveaux élevés de discrimination indirecte;
- les normes organisationnelles fondées uniquement sur celles des groupes dominants;
- l'absence d' «aménagements raisonnables³» pour les différentes croyances, pratiques et coutumes des groupes ethniques, par exemple la langue et les préférences alimentaires.

7. Sources d'information

Les principales sources d'information à analyser sont les rapports, les enquêtes auprès du personnel, les groupes de discussion et les discussions, ainsi que les informations tirées des politiques et pratiques en matière de ressources humaines et d'autre nature.

L'analyse des rapports existants se fonde sur les informations sur le profil du personnel, les tendances en matière de recrutement, la cessation de la relation de travail (y compris les démissions, les licenciements et les départs à la retraite), la formation et l'évolution de carrière, les promotions, les procédures disciplinaires, la planification de la relève et la relève, la durée d'occupation de l'emploi, les différences de revenus, l'allocation de prestations, le type de contrat, l'évaluation des résultats et les bourses d'études. Ces informations peuvent généralement être obtenues auprès des services des ressources humaines et des finances. Elles devraient être analysées pour déterminer s'il y a disparité dans les domaines suivants:

- sexe
- origine ethnique
- âge
- nationalité
- langue
- religion
- type de contrat
- niveau professionnel et place dans la hiérarchie

Les enquêtes auprès du personnel utilisent des questionnaires pour quantifier les attitudes, connaissances, opinions et réactions des travailleurs concernant la diversité ethnique sur le lieu de travail. Il est important de tester d'abord le questionnaire sur un groupe témoin pour préciser les questions qui manquent de clarté, supprimer celles qui ne sont pas pertinentes et en ajouter, le cas échéant. Il est également important d'inclure différents types de questions. Par exemple: des questions fermées, des questions utilisant l'échelle de Likert (opinion), des questions d'évaluation, des questions hypothétiques, des

questions concernant l'importance ou des affirmations à caractère ouvert. Des exemples de questions se trouvent à l'annexe 1.

Les groupes de discussion et les discussions aident à mieux comprendre comment les travailleurs comprennent la diversité ethnique et à définir les domaines qui doivent être abordés, notamment le respect envers des groupes qui peuvent occulter leur identité ethnique. Ces informations contribueront à l'élaboration d'une politique plus inclusive valorisant la diversité ethnique sur le lieu de travail. Des échantillons aléatoires de travailleurs, différents du fait de leur origine ethnique, leur sexe, leur âge, leur nationalité, leur religion, leur langue, leur profession et leur place dans la hiérarchie, ainsi que de la nature de leur contrat, peuvent être invités à participer à des groupes de discussion et à des petits groupes de discussion semi-structurés, ainsi qu'à des entretiens individuels, le cas échéant. Les travailleurs peuvent être également invités à témoigner de leur expérience en ce qui concerne la diversité ethnique dans l'entreprise.

Les questions qui figurent dans le questionnaire (plutôt que le questionnaire lui-même) peuvent aider à guider ces discussions. D'autres exemples de questions peuvent servir à les guider, notamment:

- L'entreprise est-elle dotée d'une politique de diversité ethnique ou d'une politique de lutte contre la discrimination? En connaissez-vous le contenu? Quels sont ses objectifs? Tant les travailleurs que les cadres la respectent-ils? Si non, l'entreprise a-t-elle besoin d'une politique en la matière? Veuillez justifier votre réponse.
- Décrivez votre expérience au cours du processus de recrutement.
- Participez-vous à toutes les manifestations et réunions? Si non, pourquoi?
- Avez-vous récemment demandé une promotion? Si non, pourquoi?
- Participez-vous toujours ouvertement aux discussions? Si non, pourquoi?
- Vous sentez-vous libre d'exprimer vos nouvelles idées, suggestions ou initiatives?
- Comment l'entreprise manifeste-t-elle son ouverture à la diversité?
- Attribueriez-vous certaines caractéristiques à des groupes ethniques précis?
- Que signifie une main-d'œuvre diversifiée pour vous?
- D'après vous, quels sont les avantages, le cas échéant, d'une main-d'œuvre diversifiée?
- D'après vous, comment l'entreprise peut-elle améliorer la situation en matière de diversité ethnique?
- Comment les travailleurs et les dirigeants peuvent-ils commencer à faire changer les mentalités sur le lieu de travail en ce qui concerne la discrimination raciale et la diversité ethnique?

L'analyse documentaire des politiques existantes comprend un examen minutieux de toutes les politiques et procédures en matière de ressources humaines, entre autres domaines, qui peuvent avoir des effets sur les initiatives de l'entreprise concernant la diversité. Certaines d'entre elles sont énumérées ci-dessus sous le paragraphe 6.b consacré à la culture d'entreprise.

8. Analyser les données

Les données recueillies lors de l'audit sur la diversité ethnique devraient être traitées de manière confidentielle et analysées selon :

- sexe
- origine ethnique
- âge
- nationalité
- langue
- religion
- type de contrat
- niveau professionnel et la place dans la hiérarchie

En outre, les données devraient être soigneusement analysées pour déterminer si la discrimination raciale est réellement présente sur le lieu de travail et, dans l'affirmative, l'ampleur du phénomène. Il est important de s'assurer de disposer des compétences nécessaires en matière de statistiques lors de l'analyse des données.

Les indicateurs de la discrimination raciale qui devraient être examinés sont notamment :

- la sous-représentation ou la surreprésentation de certains groupes ethniques dans des domaines tels que le profil du personnel, les mouvements de personnel, l'évolution de carrière, les promotions, les audiences disciplinaires, la durée d'occupation de l'emploi, la nature du contrat de travail, le taux de syndicalisation, les bourses, la relève, les salaires, les prestations, les facteurs d'évaluation du comportement professionnel et l'évolution de ces indicateurs au fil du temps;
- l'application incohérente des politiques;
- les niveaux élevés de discrimination indirecte, par exemple :
 - la communication dans l'entreprise ne se fait que dans la langue du groupe dominant;
 - les fêtes religieuses sont définies par rapport à la religion du groupe dominant;
 - les vacances de poste sont publiées dans des journaux principalement lus par le groupe dominant;
- l'exclusion de groupes ethniques de certaines parties de l'entreprise;
- la tolérance envers la discrimination;
- l'absence d'aménagements pour les diverses pratiques religieuses et culturelles, par exemple la nourriture proposée dans les cafétérias et lors des manifestations;
- l'écart de salaire entre les travailleurs des différents groupes ethniques et l'écart entre les prestations qu'ils perçoivent;
- les vues largement divergentes en ce qui concerne la diversité sur le lieu de travail;
- la capacité de l'entreprise à traiter de manière adéquate les plaintes pour discrimination;
- d'autres pratiques discriminatoires en matière de ressources humaines.

9. Communiquer les résultats

La(les) personne(s) chargée(s) de mener l'audit sur la diversité ethnique devrai(en)t préparer un rapport détaillé à envoyer ou à présenter à tous les travailleurs et à leurs représentants. Dans une petite entreprise, le rapport peut être rédigé par le comité paritaire ou par le responsable des ressources humaines, en consultation avec le président du comité paritaire.

Le mode de communication du rapport d'audit est à la discrétion du directeur général. Il est cependant recommandé que le rapport complet ou qu'un résumé du rapport soit mis à la disposition de tous les travailleurs. Le rapport devrait présenter une réflexion constructive sur les conclusions de l'audit et être libellé de façon à ne pas renforcer les stéréotypes et préjugés négatifs. Il devrait d'abord être remis au comité paritaire ou au syndicat pour commentaires avant d'être finalisé et distribué. Le rapport (ou le résumé) peut être diffusé de plusieurs manières, notamment par courriel, sous forme de brochures ou d'affiches, ou lors de réunions de personnel. Le directeur général (ou un cadre supérieur désigné par lui), le comité paritaire ou le syndicat peuvent diffuser ce rapport. Il est important de veiller à ce que les résultats de l'audit soient présentés d'une manière positive. Par exemple, ils pourraient être formulés comme constituant une possibilité de développement pour l'entreprise.

Le rapport devrait comprendre:

- une analyse statistique et qualitative détaillée des différentes questions;
- des recommandations qui orienteront les stratégies et politiques futures de l'entreprise en matière de diversité ethnique, y compris de prévention de la discrimination raciale et de lutte contre la discrimination raciale.

Les résultats devraient être communiqués dans un délai raisonnable après la fin de l'audit (trois mois maximum de préférence). Ils devraient être disponibles sous un format et dans une (des) langue(s) accessible(s) à l'ensemble du personnel.





CHAPITRE 2

Elaborer une politique de diversité ethnique sur le lieu de travail

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez:

- Comprendre comment une politique de diversité ethnique peut être utilisée dans une entreprise
- Utiliser au mieux les résultats de l'audit sur la diversité ethnique
- Elaborer une politique de diversité ethnique en tenant compte des résultats de l'audit, de la législation et d'autres facteurs pertinents

CONTENU

1. Utilité d'une politique de diversité ethnique	20
2. Se préparer à une politique de diversité ethnique	20
3. Contenu de la politique de diversité ethnique	21

1. Utilité d'une politique de diversité ethnique

Créer une politique de diversité ethnique sur le lieu de travail est l'une des premières étapes qui montre publiquement que l'entreprise prend au sérieux l'élimination de la discrimination raciale et la promotion de l'égalité sur le lieu de travail. L'adoption d'une politique de diversité ethnique de telle sorte qu'elle est acceptée et appliquée par la direction et les travailleurs au quotidien implique une planification minutieuse et des consultations au sein de l'entreprise.

Selon les besoins de l'entreprise, une politique de diversité ethnique peut s'inscrire dans une politique plus large relative à la non-discrimination. Cependant, un examen des bonnes pratiques suggère qu'une politique séparée de diversité ethnique devrait être établie. Cette décision devrait tenir compte des progrès que l'entreprise a déjà réalisés en matière de diversité ethnique.

2. Se préparer à une politique de diversité ethnique

Avant de rédiger pareille politique, les points suivants devraient être examinés:

a. *Point de départ*

- Qui demande l'introduction de cette politique dans l'entreprise?
- Qu'est-ce qui a fait naître le besoin de cette politique?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise en matière de lutte contre la discrimination raciale et d'intégration de la diversité ethnique?
- Quels effets la politique aura-t-elle sur l'entreprise?
- Les travailleurs et les cadres savent-ils qu'une politique va être élaborée et pourquoi elle est nécessaire?
- En quoi cette politique améliorera-t-elle la productivité et augmentera-t-elle les recettes?

b. *Recherches*

- Existe-t-il une disposition législative imposant l'introduction d'une politique ou d'un plan d'action sur la non-discrimination, l'égalité ou la diversité ethnique?
- Une telle disposition figure-t-elle dans une convention collective?
- Si oui, la législation ou la convention collective en question prévoit-elle des points précis devant figurer dans la politique?
- Existe-t-il déjà des politiques ou des initiatives similaires dans l'entreprise?
- Comment les résultats de l'audit sur la diversité ethnique influenceront-ils sur la teneur de la politique?
- Comment d'autres entreprises, notamment dans le même secteur, ont-elles fait pour élaborer des politiques visant à éliminer la discrimination raciale et à intégrer la diversité ethnique sur le lieu de travail?

c. *Participation*

- Quels sont les principaux acteurs internes qui doivent être consultés lors de l'élaboration de la politique?
- Qui élaborera la politique?
- Un comité sera-t-il créé pour contribuer aux consultations, ainsi qu'à l'élaboration et à la validation de la politique? Si oui, les membres de ce comité seront-ils d'origines ethniques diverses?
- Quels mécanismes, le cas échéant, seront utilisés pour demander au personnel de donner leur avis sur le projet de politique?
- Quel est le rôle du (des) syndicat(s) dans l'élaboration de la politique?
- Qui, dans l'entreprise, est chargé d'approuver la politique?

d. *Elaboration de la politique*

- Quels objectifs, valeurs, besoins et priorités de l'entreprise seront inclus dans la politique?
- Dans quelle langue la politique sera-t-elle rédigée? Doit-elle être traduite? Si oui, dans quelles langues?
- La politique sera-t-elle rédigée sous forme de document indépendant ou s'inscrira-t-elle dans le cadre d'une politique plus large sur la diversité?
- Quel est le délai proposé pour chaque étape de l'élaboration de la politique?
- Si des politiques similaires sont déjà en place, ces dernières doivent-elles être révisées ou incorporées dans la nouvelle politique?

3. Contenu de la politique de diversité ethnique

Une politique complète et bien élaborée sur la diversité ethnique devrait contenir au moins les éléments suivants:

- *les objectifs* de la politique. Ils devraient mentionner les stratégies, les objectifs, la vision, la mission, les valeurs et les risques de l'entreprise;
- *les arguments économiques* en faveur d'un programme sur la diversité;
- *l'engagement de l'entreprise* en faveur d'un mécanisme de gestion tenant compte de l'inclusion et donnant des chances égales à tous les travailleurs;
- *les lois nationales et les obligations régionales et internationales* sur lesquelles la politique est alignée;
- *la portée de la politique* (c'est-à-dire qui est couvert par la politique);
- *les définitions* des termes et concepts de la politique;
- *les types de traitement discriminatoire* concernés par la politique;
- *les droits et responsabilités des travailleurs* et de leurs représentants;
- *les droits et responsabilités de l'employeur* et de ses représentants;
- *les mesures volontaristes* qui serviront à accroître la diversité ethnique dans l'entreprise;
- les mesures concernant *les aménagements raisonnables* qui seront mis en place;

- *la reconnaissance et la récompense* de tout progrès accompli en matière de diversité ethnique;
- les procédures pour *présenter des allégations* de discrimination raciale;
- les procédures pour *traiter les plaintes* pour discrimination raciale;
- les critères et mécanismes de *réparation* pour les victimes de discrimination raciale;
- *les mesures disciplinaires* à l'encontre de ceux qui traitent les travailleurs de manière discriminatoire sur le lieu de travail;
- *la protection* contre les représailles à l'égard des plaignants, des auteurs présumés et des témoins, et contre leur victimisation;
- *la régularité de la procédure*, y compris la neutralité et le droit d'être entendu;
- les procédures *d'appel* et la possibilité que des enquêtes approfondies soient menées;
- *le suivi et la révision* de la politique et de sa mise en œuvre.

a. *Objectifs de la politique*

Les résultats de l'audit sur la diversité ethnique, les buts et les valeurs de l'entreprise, la législation nationale, les obligations régionales et internationales, ainsi que la (les) convention(s) collective(s) applicable(s) aideront à définir les objectifs de la politique, qui peuvent notamment consister à:

- assurer la diversité ethnique à tous les postes et à tous les niveaux de hiérarchie;
- mieux faire comprendre la diversité ethnique à l'entreprise;
- réduire les risques juridiques pour l'entreprise;
- former et informer les prestataires, les vendeurs et les fournisseurs quant à la démarche de l'entreprise en matière de diversité ethnique et au fait qu'aucun bien ou service ne sera acquis auprès d'un fournisseur pratiquant la discrimination raciale;
- garantir des pratiques, politiques et procédures justes et équitables en matière de ressources humaines;
- définir un processus d'élimination, de prévention et de gestion de la discrimination raciale sur le lieu de travail, ainsi que de lutte contre la discrimination raciale sur le lieu de travail;
- faire en sorte que tous les intéressés comprennent bien ce en quoi consiste un comportement discriminatoire envers les groupes ethniques;
- offrir un cadre permettant aux travailleurs victimes de discrimination de porter plainte et de demander réparation;
- obliger les auteurs d'actes de discrimination à rendre compte de leur comportement.

b. *Arguments économiques*

La politique devrait souligner combien adopter la diversité ethnique est bénéfique pour les affaires. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'un lieu de travail ouvert à la diversité ethnique, tolérant et juste, est plus positif et plus efficace. Cela signifie une productivité accrue et des griefs moins nombreux. La diversité dans l'entreprise peut offrir une ouverture sur de nouveaux marchés grâce à des produits innovants et à des services bénéficiant d'un plus large éventail d'idées.

c. *Engagement de l'entreprise*

La politique devrait inclure une brève déclaration d'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité qui peut être reproduite sur des affiches et des sites Internet, par exemple. Un exemple est présenté ci-après:

Exemple de déclaration d'engagement de l'entreprise

«Nous nous engageons à:

- garantir un lieu de travail qui donne toute sa place à la diversité ethnique et des chances égales à tous;
- créer un environnement sans discrimination raciale;
- valoriser la contribution que les travailleurs d'origines ethniques diverses apportent à l'entreprise en matière d'expérience, de compétence, de manière de procéder, de talent, de perspective, d'innovation et de créativité;
- garantir des pratiques justes et transparentes en matière de ressources humaines et le traitement équitable de tous les travailleurs et candidats à l'emploi;
- éliminer toutes les formes de discrimination;
- appliquer une tolérance zéro envers la discrimination, dans l'emploi, les achats ou les investissements sociaux de l'entreprise.»

d. *Lois et obligations*

Une politique sur la diversité ethnique devrait présenter la législation nationale sur la discrimination raciale et la promotion de l'égalité, ainsi que tout accord ou directive multilatéral ou régional pertinent. Elle devrait également mentionner des instruments internationaux tels que la convention (n° 111) de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, et la Convention internationale pour l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale. Elle peut également mentionner d'autres instruments relatifs aux droits de l'homme et aux droits des travailleurs. L'absence de législation nationale spécifique sur la discrimination raciale et l'égalité ne constitue cependant pas un obstacle à l'intégration de la diversité ethnique dans l'entreprise.

Le site Internet de l'OIT⁴ publie plusieurs liens utiles pour trouver la législation nationale pertinente. De manière générale, le ministère du travail du pays concerné constitue un bon point de départ. Il y a également des organes spécialisés, tels les commissions des droits de l'homme ou de l'égalité, des conseillers nationaux ou des ombudsmans qui fournissent des orientations similaires.

Lors de l'élaboration d'une politique de diversité ethnique, on peut rencontrer les obligations législatives suivantes:

- l'entreprise doit se doter d'une politique de promotion de l'égalité ou d'inclusion de la diversité ethnique et de lutte contre la discrimination raciale, et s'assurer que les travailleurs la connaissent;
- la définition juridique de la discrimination est incluse dans la politique et assortie d'exemples clairs;
- la politique contient des informations sur la façon de porter plainte en interne (au sein de l'entreprise) et à l'externe (par exemple auprès des organes spécialisés et des tribunaux);
- les informations sur les mesures que l'entreprise prendra si les allégations sont avérées.

Lorsqu'il existe des obligations législatives, on peut consulter l'organe chargé d'en contrôler l'application pour savoir comment faire en sorte que la politique soit conforme aux dispositions pertinentes.

e. *Portée*

La politique s'applique à tous, notamment:

- au directeur général
- aux cadres
- aux travailleurs à temps plein et à temps partiel
- aux travailleurs permanents et temporaires
- aux étudiants et aux stagiaires
- aux travailleurs saisonniers
- aux travailleurs occasionnels
- aux travailleurs à domicile
- aux apprentis
- aux membres du conseil d'administration
- aux prestataires, aux vendeurs et aux fournisseurs

f. *Définition des termes et concepts*

Les définitions des concepts et des termes clés figurent dans le glossaire à la fin du présent guide (annexe 4). Les définitions pertinentes devraient figurer dans la politique.

g. *Exemples de discrimination*

La politique devrait préciser les différents types de traitements et de pratiques discriminatoires sur le lieu de travail afin d'aider les travailleurs et l'employeur à repérer et à mieux comprendre ce qui constitue des traitements et des pratiques discriminatoires directs et indirects.

Par traitement discriminatoire, on entend notamment:

- l'exclusion de certains groupes ethniques de certains emplois et de certains niveaux hiérarchiques dans l'entreprise;
- les plaisanteries dénigrantes relatives à l'origine ethnique, aux croyances, aux pratiques ou aux coutumes;
- les propos racistes, y compris l'emploi de termes péjoratifs;
- le refus de tenir compte de la capacité linguistique des travailleurs appartenant à des groupes ethniques;
- l'exclusion de certains groupes ethniques des possibilités d'avancement, par exemple des formations, de la relève, des bourses, des promotions et des prestations;
- la mise à l'écart de certains groupes ethniques d'un processus participatif au sein de l'entreprise;
- les remarques stéréotypées concernant des groupes ethniques précis;
- l'exclusion de certains groupes ethniques de certaines fonctions;
- le refus de travailler avec des travailleurs issus de certains groupes ethniques;
- l'exclusion de certains groupes ethniques de réunions;
- la victimisation des travailleurs ayant porté plainte ou soutenu une plainte pour discrimination raciale ou l'engagement de représailles contre eux.

h. *Droits et responsabilités des travailleurs et de leurs représentants*

Il est important que la politique prévoie les droits et les responsabilités des travailleurs en matière d'élimination de la discrimination raciale et d'intégration des travailleurs appartenant à des groupes ethniques. Les droits et responsabilités suivants des travailleurs peuvent être mentionnés:

- le droit à un environnement de travail sans discrimination raciale;
- le droit d'être traité avec respect et dignité, quelle que soit son appartenance ethnique;
- le droit d'être entendu en cas d'acte de discrimination raciale;
- le droit à réparation des victimes de discrimination raciale;
- la responsabilité de traiter autrui de manière respectueuse et de ne pas discriminer les groupes ethniques;
- la responsabilité de s'abstenir de commettre un acte de discrimination raciale;
- la responsabilité de ne pas agir d'après des stéréotypes et des préjugés envers les groupes ethniques.

Parmi les droits et responsabilités des syndicats en matière de diversité ethnique figurent:

- le droit d'inclure les questions relatives à la diversité ethnique dans les conventions collectives;
- le droit de représenter leurs membres dans les audiences disciplinaires concernant des plaintes pour discrimination raciale;

- le droit d'être associés à tous les processus de consultation portant sur des points relatifs à la diversité ethnique dans l'entreprise;
- la responsabilité de former leurs membres à la diversité ethnique;
- la responsabilité de demander à leurs membres d'aider l'entreprise à promouvoir la diversité ethnique et à éliminer la discrimination raciale.

i. *Droits et responsabilités de l'employeur et de ses représentants*

Ici, l'expression «employeur et ses représentants» inclut le directeur général, les directeurs exécutifs, les dirigeants, les cadres supérieurs et le conseil d'administration. Parmi les droits et responsabilités de l'employeur figurent:

- le droit à un environnement de travail sans discrimination raciale;
- le droit d'être traité avec respect et dignité, quelle que soit son appartenance ethnique;
- la responsabilité de prendre des décisions concernant les travailleurs sur la base des exigences du poste;
- la responsabilité d'assurer la diversité ethnique;
- la responsabilité d'éliminer la discrimination raciale dans l'entreprise;
- la responsabilité de faire en sorte que des mesures seront immédiatement prises pour traiter les allégations de discrimination raciale;
- la responsabilité d'assurer un recours aux victimes de discrimination raciale;
- la responsabilité de prendre des mesures correctives pour éviter de nouveaux actes de discrimination raciale;
- la responsabilité d'allouer des ressources suffisantes pour intégrer la diversité sur le lieu de travail et éliminer la discrimination raciale.

j. *Mesures volontaristes*

Il s'agit de mesures visant à garantir l'égalité de chances dans la pratique, compte tenu de la diversité des situations des personnes concernées. Elles comprennent des mesures d'action positive visant à faire cesser la discrimination, à remédier aux effets des actes discriminatoires commis par le passé et à rétablir un équilibre. Elles visent souvent les groupes traditionnellement défavorisés frappés par une discrimination enracinée depuis longtemps. Les mesures volontaristes comprennent notamment:

- des objectifs en matière de recrutement ou de promotion;
- des programmes de formation et d'avancement accélérés pour des groupes victimes de discrimination;
- des programmes de recrutement et de mentorat ciblant des groupes ethniques précis;
- la conclusion d'alliances avec des organisations agissant en faveur de groupes ethniques;
- des campagnes de recrutement ciblées.

k. *Aménagements raisonnables*

Par aménagements raisonnables, on entend les modifications et ajustements nécessaires et adéquats pour garantir que les groupes ethniques puissent réellement et équitablement être en concurrence et occuper tous les domaines de l'emploi.

Il peut notamment s'agir d'assurer l'accès aux politiques, règles et réunions dans plusieurs langues, de proposer plusieurs plats adaptés aux préférences alimentaires, d'allouer du temps libre pour les fêtes religieuses, de prévoir un congé spécial pour les cérémonies traditionnelles ou d'aménager une salle de prière.

Les aménagements raisonnables ne doivent pas imposer de charge disproportionnée ou excessive sur l'entreprise.

l. *Reconnaissance et récompense de tout progrès accompli*

Il est important de créer une culture de la reconnaissance et de la récompense pour les travailleurs (y compris les responsables) qui agissent en faveur de l'inclusion de la diversité ethnique sur le lieu de travail. De nombreuses entreprises tendent, involontairement, à créer une culture de peur et de répression autour des politiques de diversité ethnique, ce qui peut accroître les résistances contre les programmes qui y sont associés. Pour lutter contre cela, les entreprises peuvent décider de mettre en place des mesures incitatives pour atteindre certains objectifs relatifs à la diversité. Elles peuvent également récompenser les initiatives personnelles ou collectives soutenant la diversité ethnique.

Parmi les exemples de comportements à récompenser, on peut notamment citer:

- les responsables qui s'assurent que le personnel comprend toujours des travailleurs d'origines ethniques diverses et qui réagissent immédiatement aux plaintes pour discrimination raciale;
- les unités ou équipes qui intègrent de manière proactive les travailleurs d'origines ethniques diverses;
- les travailleurs qui donnent de leur temps pour s'occuper des questions relatives à la diversité sur le lieu de travail;
- les membres du conseil d'administration qui soutiennent manifestement les initiatives relatives à la diversité ethnique;
- les directeurs généraux qui allouent des ressources adéquates aux interventions relatives à la diversité ethnique, qui participent aux initiatives relatives à la diversité ethnique et qui les soutiennent de manière visible;
- les syndicats dont les membres et les dirigeants sont d'origines ethniques diverses et qui promeuvent activement les activités concernant la diversité ethnique sur le lieu de travail.

m. *Procédures de plainte*

Il est important que les entreprises soient dotées de mécanismes d'appui aux travailleurs qui estiment être victimes de discrimination raciale afin de leur permettre de «se faire entendre».

Les employeurs peuvent décider comment aider au mieux les travailleurs à signaler les actes de discrimination raciale, par exemple en facilitant l'accès à un interlocuteur spécialisé, à un centre d'appels, à des travailleurs spécifiquement formés aux questions de discrimination, aux membres du comité paritaire, à un représentant syndical ou à une ligne téléphonique pour les questions d'éthique.

L'employeur doit également intégrer les éléments suivants à la politique de diversité ethnique:

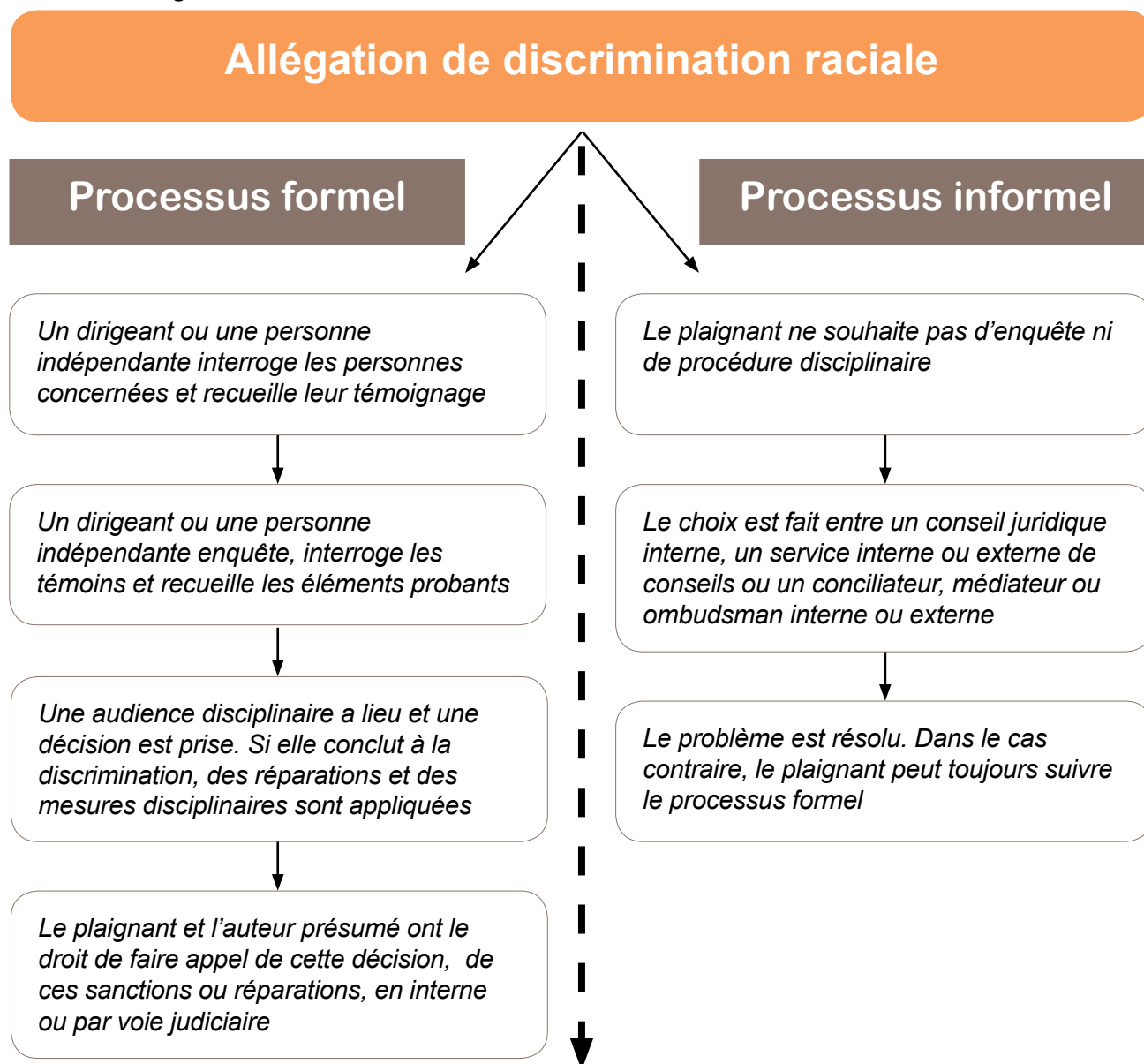
- Comment porter plainte pour discrimination raciale?
- Qui peut porter plainte?
- Le délai pour porter plainte
- Qui enquêtera sur la plainte?
- Comment la confidentialité sera-t-elle garantie?
- Les mécanismes de protection qui seront mis en place pour ceux qui portent plainte pour discrimination raciale
- Le soutien dont bénéficieront le plaignant et l'auteur présumé
- Les procédures qui seront appliquées pour déterminer s'il s'agit d'un cas de discrimination raciale dans l'entreprise
- Comment la régularité de la procédure sera-t-elle garantie?
- Comment l'employeur enquêtera-t-il sur les allégations?
- Les recours ouverts et les sanctions imposées en cas de discrimination raciale
- L'alternative à une procédure de règlement des différends, si un plaignant le souhaite
- Les organismes externes qui peuvent apporter une aide
- Le rôle du syndicat, du conseiller juridique, du comité paritaire ou de tout autre représentant du travailleur, tout au long de la procédure
- Le délai de traitement d'une plainte
- Comment une plainte peut-elle être déposée auprès d'un organe indépendant hors du lieu de travail, par exemple un tribunal, une cour, une commission des droits de l'homme ou un organe chargé des questions d'égalité au niveau national?

n. *Procédures de traitement des plaintes pour discrimination raciale*

Si une plainte pour discrimination raciale est déposée, elle peut être traitée de deux manières, l'une formelle et l'autre informelle. Ce point est abordé de manière plus détaillée au chapitre 3.

L'option choisie dépend de la préférence du plaignant, comme montré dans l'exemple ci-après (figure 1).

Figure 1. Processus formel et informel



o. Réparation pour les victimes

La politique devrait préciser la réparation que l'employeur accordera aux victimes de discrimination raciale et les conditions auxquelles elle sera accordée.

Lorsque la discrimination raciale a entraîné la cessation de la relation d'emploi (soit par le licenciement, soit par la démission non volontaire de la victime), la réparation devrait consister en la réintégration du travailleur et une indemnisation monétaire adéquate. Dans d'autres cas, la réparation est généralement pécuniaire. Des mesures concrètes peuvent également être mises en place pour compléter les réparations prévues, en particulier pour garantir que pareille discrimination ne se reproduira pas.

Une indemnité pécuniaire devrait être octroyée lorsque la victime de discrimination raciale a perdu son salaire ou des prestations, ou qu'une promotion lui a été refusée du fait de la discrimination raciale. La promotion

auparavant refusée peut également être offerte à titre de réparation. Les victimes de discrimination raciale ne devraient en aucun cas être lésées (par exemple, c'est l'auteur de la discrimination, et non la victime, qui devrait être transféré si le transfert de l'une des parties est nécessaire). Des services de conseil pourraient être mis à la disposition du plaignant et de l'auteur de la discrimination.

p. *Mesures disciplinaires*

La politique doit veiller à ce que des mesures soient prises pour que les auteurs rendent compte de leurs actes et pour dissuader quiconque d'accomplir un acte discriminatoire. Elle prouvera ainsi l'engagement de l'entreprise en faveur de l'élimination de la discrimination raciale en punissant les responsables. Les sanctions peuvent notamment être le renvoi, la suspension, la rétrogradation ou le transfert de l'auteur de la discrimination. Elles doivent néanmoins respecter le droit de l'individu à une procédure régulière et à toute disposition juridique régissant les licenciements et la discipline.

q. *Protection contre les représailles*

La politique devrait établir des mesures de prévention et de lutte contre les représailles à l'égard du (des) plaignant(s), de l'auteur (des auteurs) présumé(s) et de tout témoin, ainsi que contre leur victimisation. L'employeur doit garantir la plus grande discrétion et confidentialité dans le traitement des cas de discrimination raciale.

La politique devrait également prévoir l'accès à des services de conseil pour les plaignants et les auteurs présumés afin de surmonter les situations difficiles, notamment la tension entre les parties si elles continuent de travailler ensemble, et d'éviter les représailles et la victimisation.

r. *Régularité de la procédure*

La politique devrait clairement indiquer que l'employeur s'engage à ce que la procédure de traitement de toutes les allégations de discrimination raciale soit régulière. Les allégations devraient toutes faire l'objet d'une enquête et l'employeur doit veiller à ce que les parties concernées soient entendues dans le cadre d'une audition approfondie et équitable. S'il est conclu qu'une personne a enfreint la politique de diversité ethnique, une procédure disciplinaire équitable doit être engagée.

s. *Appels et enquêtes complémentaires*

La possibilité de faire appel de toute décision concernant la discrimination raciale devrait être prévue dans la politique. Tant le plaignant que l'auteur présumé ont le droit de faire appel du résultat de l'audience disciplinaire. Si l'une des deux parties décide de faire appel, elle doit s'adresser aux ressources humaines ou au service juridique. Un petit groupe de travailleurs désignés parmi les plus expérimentés et dotés des compétences et de la crédibilité nécessaires ou un tiers externe accepté par tous pourraient faire partie d'un comité d'appel. Ce comité devrait examiner tous les documents pertinents, effectuer des enquêtes approfondies si nécessaire et se prononcer sur le recours formé dans un délai raisonnable, de quatre semaines par exemple. La procédure d'appel interne ne devrait pas limiter le droit du plaignant à agir en vertu des dispositions relatives à la discrimination figurant dans la législation nationale.

t. *Suivi et révision*

Afin d'éliminer efficacement la discrimination raciale sur le lieu de travail, la politique devrait garantir l'existence de mécanismes de suivi chargés d'examiner les pratiques actuelles et de contrôler l'application de la politique. Ces mécanismes de suivi devraient garantir la prévention de la discrimination raciale sur le lieu de travail à l'avenir. Si possible, la politique devrait mentionner la (les) personne(s) ou département(s) chargé(s) de l'examen et du suivi; ce processus devrait être inclusif. La politique devrait également préciser la périodicité du suivi de la politique, par exemple s'il est mensuel ou trimestriel.



CHAPITRE 3 Mettre en œuvre une politique de diversité ethnique

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez:

- Elaborer des stratégies de mise en œuvre et de diffusion de la politique de diversité ethnique
- Donner un sens à la politique et aux procédures et à la façon dont l'entreprise les appliquera
- Concevoir des campagnes de sensibilisation à la diversité ethnique
- Mettre en place une procédure de plainte efficace
- Elaborer un plan efficace de gestion du changement pour introduire, intégrer et soutenir la politique et sa mise en œuvre

CONTENU

1. Se préparer à la mise en œuvre d'une politique de diversité ethnique 34
2. Mettre en place des initiatives relatives à la diversité ethnique par la gestion du changement 34
3. Une politique opérationnelle 36

1. Se préparer à la mise en œuvre d'une politique de diversité ethnique

L'élaboration d'un plan stratégique ciblé et rentable de mise en œuvre est importante. Une mauvaise planification, l'insuffisance des ressources allouées à la mise en œuvre de la politique et une mauvaise organisation lors des étapes qui précèdent son lancement peuvent pousser les travailleurs à ne pas la respecter ou à ne pas l'accepter. Pour éviter cela, l'entreprise peut mettre en place un comité paritaire interne regroupant des représentants syndicaux et des travailleurs de différents groupes ethniques, exerçant différentes professions et occupant des niveaux hiérarchiques différents. Ce comité peut permettre de faire en sorte que les travailleurs adhèrent à la politique. Des champions de la diversité (généralement les membres du comité paritaire, y compris des cadres supérieurs) pourraient également être choisis pour soutenir ce processus. L'entreprise doit également identifier un «parrain» de la politique au niveau de la direction. Cette personne est généralement le directeur général ou un membre du comité exécutif.

Lors de la mise en œuvre d'une politique, une réponse doit être apportée aux questions suivantes:

- Comment les travailleurs auront-ils connaissance de la nouvelle politique?
- Comment la politique sera-t-elle diffusée?
- Comment l'application de la politique sera-t-elle contrôlée?
- Quel est le rôle du syndicat?
- Des séances d'information et des formations seront-elles organisées?
- Qui sera chargé du traitement des plaintes? Quelle sera sa formation?
- Qui effectuera les formations nécessaires?
- Comment l'adhésion à la politique sera-t-elle garantie?
- Comment la nouvelle politique sera-t-elle mise en place?

2. Mettre en place des initiatives relatives à la diversité ethnique par la gestion du changement

Les initiatives relatives à la diversité remettent souvent en question les valeurs et la vision du monde de chacun. C'est pour cela que leur mise en œuvre constitue un défi et peut s'avérer complexe. La façon dont les entreprises les présentent est donc essentielle et peut déterminer leur réussite.

Les meilleures pratiques montrent que la meilleure façon de le faire est de suivre un processus de gestion du changement. Cela implique une démarche structurée visant à faire passer les entités concernées de leur situation actuelle à la situation souhaitée.

La mise en œuvre d'une nouvelle politique de diversité ethnique (ou les changements apportés à une politique existante) se heurte souvent à la résistance des travailleurs et des cadres, en particulier du groupe dominant. L'incertitude autour de leur avenir dans l'entreprise et l'apprentissage de nouvelles façons de se comporter envers les groupes ethniques sont souvent les principales raisons de cette résistance. Dans le même temps, les travailleurs des groupes minoritaires peuvent avoir des attentes irréalistes à l'égard de la nouvelle politique ou cette dernière peut susciter de l'incertitude. N'importe lequel de ces éléments peut faire échouer la politique et les initiatives de l'entreprise relatives à la diversité. Même si la politique a un caractère de nouveauté, l'intérêt qu'elle suscite peut s'estomper

au bout de quelques mois et, par conséquent, aucune amélioration durable ne se produira. C'est pour cela qu'il est important de mettre en place la nouvelle politique par un processus de gestion du changement.

Avant de s'engager dans tout programme de gestion du changement, un budget devrait être établi à cette fin.

Figure 2. Exemple de plan de gestion du changement

A. Préparer la mise en œuvre de la politique de diversité ethnique:

- en déterminant combien de nouveaux projets ont été récemment lancés par l'entreprise et si les travailleurs sont prêts pour un autre projet;
- en déterminant les risques potentiels;
- en expliquant les raisons commerciales, éthiques et juridiques en faveur de la promotion de la diversité ethnique;
- en désignant, en consultant et en formant les «parrains» au niveau de la direction et les champions de la diversité.



B. Mettre en œuvre la politique de diversité ethnique:

- en mettant en place des ateliers de gestion de la diversité pour l'ensemble du personnel;
- en formant tous les cadres et superviseurs à la façon de gérer une main-d'œuvre diversifiée;
- en supprimant les obstacles existants et en ne cessant de repérer et d'examiner les nouveaux obstacles et d'identifier les nouvelles opportunités;
- en élaborant et en mettant en œuvre un plan de communication multimédias sur la diversité ethnique;
- en formant et en sensibilisant l'ensemble du personnel au contenu de la politique et des initiatives y afférentes;
- en conseillant, encadrant et soutenant les supérieurs hiérarchiques;
- en récompensant les travailleurs et les équipes pour les améliorations à court terme.



C. Ancrer la politique de diversité ethnique:

- en faisant régulièrement rapport à toutes les parties prenantes;
- en faisant du comité paritaire un mécanisme formel sur le lieu de travail;
- en suivant de manière continue les progrès liés à la mise en œuvre de la politique;
- en liant les progrès en matière de diversité ethnique aux programmes d'intéressement à court terme;
- en faisant des progrès en matière de diversité ethnique un indicateur clé de résultat pour les dirigeants.

3. Une politique opérationnelle

La politique de diversité ethnique n'a de sens que si elle apporte un changement positif et visible au quotidien des travailleurs et si elle atteint son but, à savoir l'amélioration de la diversité ethnique et l'élimination de la discrimination raciale. Pour que sa mise en œuvre soit réussie, les facteurs clés suivants doivent être pris en compte:

- le rôle de la direction;
- la participation des travailleurs;
- les rôles et responsabilités;
- l'échéancier;
- le financement et le soutien;
- les compétences techniques et la formation;
- la communication et la transparence;
- le dépôt de plaintes;
- le règlement des plaintes.

a. *Rôle de la direction*

Les dirigeants doivent faire preuve d'un engagement clair et sincère en faveur de la politique de diversité ethnique. Une manière d'y parvenir est de signer la déclaration d'engagement mentionnée au chapitre 2 du présent guide. En outre, tous les niveaux hiérarchiques doivent démontrer leur engagement en appliquant la politique et en en soulignant l'importance. L'appui de la direction en faveur de la diversité ethnique et de l'élimination de la discrimination raciale devrait être constamment souligné.

b. *Participation des travailleurs*

La réussite de la politique dépend de la participation des travailleurs et des dirigeants à sa mise en œuvre. Cette participation garantira transparence et reconnaissance dans toute l'entreprise et montrera que l'on essaie sérieusement d'inclure les travailleurs et leurs représentants dans le processus. Il existe plusieurs façons d'assurer la participation des travailleurs, notamment la création d'un comité paritaire, la désignation de champions de la diversité et l'instauration de réseaux de diversité ethnique.

c. *Rôles et responsabilités*

Les dirigeants et les travailleurs devraient connaître leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la politique de diversité ethnique. Fixer clairement à qui incombe chaque tâche permet une mise en œuvre cohérente de la politique.

Tâches relevant des dirigeants

- Conseiller à tous les dirigeants d'inscrire à l'ordre du jour des réunions, le cas échéant, un point permettant aux travailleurs d'aborder les questions de discrimination raciale et la diversité ethnique sur le lieu de travail. Les personnes clés, par exemple le responsable des ressources humaines, le représentant syndical et le responsable de la diversité, devraient être invitées à s'exprimer sur ce sujet;
- parler de la discrimination raciale et de la diversité ethnique lors de réunions importantes sur le lieu de travail;
- suivre des cours sur la discrimination raciale ou la diversité ethnique avec les travailleurs;
- participer aux principales réunions du comité paritaire et fournir des commentaires, des orientations et un soutien;
- accorder une décharge aux membres du comité paritaire pour qu'ils puissent effectuer les travaux du comité;
- permettre aux cadres d'exprimer leurs préoccupations et réserves quant à la politique de diversité ethnique auprès de leur supérieur hiérarchique;
- faire figurer la diversité ethnique comme point permanent à l'ordre du jour des réunions des instances dirigeantes et des cadres supérieurs une fois par mois ou par trimestre;
- allouer suffisamment de ressources pour garantir la réussite de la politique;
- accorder le temps et l'appui nécessaires au personnel pour qu'il assiste aux formations sur la diversité ethnique.

Tâches relevant du service des ressources humaines, de la gestion du changement ou de la diversité

- Fournir des orientations stratégiques;
- coordonner l'élaboration et la formulation de la politique de diversité ethnique et des programmes en la matière;
- mener la politique de diversité ethnique et les programmes y afférents;
- élaborer, mettre en œuvre et superviser le plan de gestion du changement concernant la diversité ethnique;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de communication sur la diversité ethnique dans l'entreprise;
- rédiger et diffuser régulièrement des rapports qualitatifs et quantitatifs sur la diversité;
- identifier les acteurs internes, les consulter et les tenir régulièrement informés;
- s'occuper des aspects de la diversité ethnique liés à la conformité avec la législation;
- suivre la mise en œuvre de la politique et les avancées de l'entreprise en matière de diversité ethnique;
- assurer l'accès à une formation à la diversité ethnique à l'ensemble du personnel;
- aider les dirigeants à mettre en œuvre la politique de diversité ethnique;
- suivre le traitement des questions de discrimination raciale et de diversité ethnique dans les mécanismes de gestion des résultats.

Tâches relevant des champions de la diversité

- Parler de manière formelle et informelle de la diversité ethnique avec leurs collègues;
- fournir de manière informelle des informations sur la diversité ethnique à leurs collègues;
- repérer les obstacles à la diversité ethnique et déterminer les préoccupations des collègues en la matière;
- transmettre les préoccupations et les difficultés au responsable des ressources humaines et aux supérieurs hiérarchiques;
- mener les débats sur la diversité au sein de leur service, division ou équipe;
- exprimer les arguments économiques en faveur de la diversité ethnique au sein de leur service, division ou équipe;
- plaider pour la diversité ethnique si nécessaire, y compris dans des campagnes médiatiques et de communication;
- aider les nouveaux travailleurs à comprendre la politique et les initiatives de l'entreprise en faveur de la diversité ethnique.

Le comité paritaire:

- est consulté sur toutes les questions relatives à la diversité ethnique;
- réunit des représentants des syndicats, des travailleurs à tous les niveaux de hiérarchie et des groupes ethniques;
- informe ses membres des points essentiels concernant la diversité ethnique;
- fournit des orientations opérationnelles sur les questions relatives à la diversité ethnique;
- discute régulièrement des avancées réalisées en matière de diversité ethnique dans l'entreprise;
- transmet officiellement au service des ressources humaines, de la gestion du changement ou de la diversité et aux instances dirigeantes les réactions du personnel;
- détermine les obstacles à la promotion de la diversité ethnique au sein de l'entreprise;
- est associé à la révision de la politique de diversité ethnique.

d. *Echéancier*

Les principales étapes varieront selon les priorités et les ressources disponibles de chaque entreprise, entre autres facteurs.

S'agissant du court terme, le calendrier devrait couvrir la période au cours de laquelle la politique sera initialement mise en œuvre et prévoir les principales étapes et leurs délais de réalisation. Des exemples d'échéances à court terme sont présentés dans le tableau 2.

En ce qui concerne le long terme, il est important de fixer des échéances à la réalisation des objectifs fixés dans la politique. Ce sont elles qui devraient orienter la mise en œuvre de la politique et qui aideront à suivre et à réviser la politique afin de garantir qu'elle atteigne ses objectifs.

Tableau 2. Exemples d'échéances à court terme

Intervention	Délai	Groupe cible	Responsabilité
Elaborer du matériel de formation	Avant la première semaine	Tous les travailleurs	Service des ressources humaines ou de la formation
Mener une campagne de sensibilisation en utilisant des affiches, les médias sociaux et les communications électroniques	Entre la première et la quatrième semaine	Tous les travailleurs	Comité paritaire avec l'aide ou non du syndicat
Dispenser des séances de formation	Entre la première et la huitième semaine Trois séances par semaine	Tous les travailleurs doivent être formés dans les huit semaines qui suivent le lancement de la politique	Service de la formation
Introduire ou modifier les mesures de gestion des résultats pour garantir la conformité et la durabilité	Six mois	Tous les travailleurs	Ressources humaines et direction

e. *Financement et soutien*

Des ressources financières et humaines suffisantes sont indispensables à la réussite de la mise en œuvre de la politique. Dans chaque entreprise, il y aura toujours des besoins concurrents en matière de ressources. C'est pour cela qu'il est essentiel d'expliquer aux décideurs concernés le retour sur investissement, tant direct qu'indirect. Bien qu'il y ait des différences selon les entreprises, les avantages généraux présentés dans le chapitre introductif devraient éclairer la discussion. Des avantages supplémentaires propres à l'entreprise peuvent être ajoutés, par exemple les projections des coûts financiers si la politique n'est pas mise en œuvre. Le montant du financement requis dépendra de la taille de l'entreprise et des mesures définies comme nécessaires.

f. *Formation et compétences techniques*

La formation continue est essentielle à la réussite de la mise en œuvre de la politique. Du matériel didactique devrait être élaboré et des cours de formation offerts aux cadres, travailleurs et responsables syndicaux. Il convient de commencer par former les membres du comité paritaire et d'autres acteurs internes, notamment les champions de la diversité. De plus, à des fins de durabilité, les membres du personnel occupant des postes clés et dotés des compétences nécessaires peuvent être choisis pour mener des interventions relatives à la diversité ethnique. L'entreprise peut également se lancer dans un programme de «formation des formateurs» à la diversité.

Différentes méthodes de formation peuvent être utilisées, par exemple le mentorat, le jeu de rôles, les conférences et l'apprentissage en ligne. La formation devrait mettre l'accent sur:

- les impératifs stratégiques, les avantages et les arguments économiques en faveur d'une main-d'œuvre diversifiée;
- le contenu de la politique de diversité ethnique, son importance, les raisons de son introduction, les raisons pour lesquelles elle doit être respectée et ses effets sur le personnel;
- les résultats escomptés;
- les risques de non-respect des règles;
- la façon d'utiliser efficacement la politique;
- les procédures de plainte;
- la définition de la discrimination raciale et des exemples d'actes de discrimination raciale;
- la définition des termes clés de la politique.

Conseils pour une formation réussie

- Promouvoir les avantages de la formation pour tous les travailleurs;
- Susciter un engagement à renforcer le savoir-faire en matière de diversité ethnique et de discrimination raciale pour que le lieu de travail continue de s'améliorer dans ce domaine;
- Au cours de la formation:
 - permettre de parler ouvertement de la discrimination raciale et de la diversité ethnique;
 - permettre à tous les travailleurs de mettre leur expérience en commun;
 - insister en permanence sur les messages clés;
 - faire comprendre l'efficacité de la politique et sa mise en œuvre;
 - examiner les attitudes et perceptions négatives des participants;
 - commencer à influencer sur les perceptions et attitudes négatives envers la diversité ethnique;
 - étudier les mesures possibles pour prévenir la discrimination raciale et rectifier la situation;
- Axer la formation sur les domaines spécifiques où l'audit sur la diversité ethnique sur le lieu de travail a montré qu'elle était le plus nécessaire. Par exemple, il peut y avoir un service qui a des problèmes précis en matière de discrimination raciale;
- Fournir du matériel didactique que les travailleurs peuvent emmener chez eux, par exemple des affiches, des plaquettes et des brochures. La distribution de petits objets promotionnels, tels que des règles, stylos, clés USB et magnets, est également recommandée.

g. *Communication et transparence*

L'objectif de la campagne de communication est de veiller à ce que tous les travailleurs et dirigeants soient au courant de la politique de diversité ethnique, à ce qu'ils en connaissent le contenu et à ce qu'ils sachent quand et comment elle sera mise en œuvre. Les travailleurs devraient également être informés des résultats de cette mise en œuvre. Sensibiliser à la diversité ethnique sur le lieu de travail et consolider le soutien en la matière sont des éléments essentiels pour garantir l'adhésion à la politique et des bénéfices durables sur le long terme.

Il est important de se lancer dans un plan de communication multimédias s'appuyant notamment sur des affiches, des brochures, des plaquettes, des communications

électroniques, des manifestations à caractère promotionnel, des exposés en petit groupe, des entretiens, des vidéos diffusées sur la télévision interne, des séances d'information de masse, les médias sociaux, des bulletins d'information et des sites Internet, par exemple.

Les principaux messages sont les suivants:

- Qu'est-ce que la discrimination raciale?
- Qu'est-ce que la diversité ethnique?
- Quels sont les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée?
- Pourquoi la discrimination raciale ne sera-t-elle pas tolérée dans l'entreprise?
- Quels sont les risques juridiques et financiers liés au rejet de la diversité ethnique? Quels risques pèsent sur la réputation de l'entreprise en cas de rejet de la diversité ethnique?
- Que fait l'entreprise pour mettre un terme à la discrimination raciale?
- Quelles sont les responsabilités en matière d'élimination de la discrimination raciale dans l'entreprise?
- Quels progrès ont été réalisés et quelles difficultés subsistent?
- Où les travailleurs obtiennent-ils le plus d'informations? Auprès, par exemple:
 - des syndicats;
 - du service des ressources humaines, de la gestion du changement ou de la diversité;
 - des membres du comité paritaire;
 - des champions de la diversité.
- Les coordonnées de ces personnes et services devraient être communiquées, ainsi qu'une adresse Internet ou un lien vers les documents pertinents sur l'Intranet de l'entreprise.

Éléments à retenir lors de l'élaboration d'un plan de communication

Définir le but – Les raisons d'une stratégie de communication; les risques qu'elle atténuera; les valeurs ou les objectifs de l'entreprise qu'elle soutiendra; les comportements et mentalités à changer.

Déterminer le public cible – Qui est le public cible? Est-il segmenté? Si oui, comment?

Préciser les messages – Quels sont les messages essentiels? Par qui sont-ils délivrés? Veiller à ce que des messages cohérents soient envoyés à tous les niveaux de hiérarchie; veiller à ce que le message indique aux travailleurs ce qu'ils doivent faire afin de vaincre leur résistance à agir.

Mettre la réussite en évidence – Faire part des expériences fructueuses, des étapes franchies et des avancées chiffrées.

Utiliser plusieurs médias pour obtenir la plus large diffusion possible – Utiliser différents médias pour veiller à ce que les messages soient diffusés sur plusieurs plateformes, notamment les médias sociaux.

Utiliser les endroits où il y a le plus de passage – Apposer des affiches, des bannières et d'autres médias visuels là où ils seront très visibles.

Garantir les budgets et fixer des délais – Quel est le budget pour la campagne de communication? Combien de temps durera-t-elle? Déterminer les risques d'une campagne trop longue ou trop courte.

Mesurer l'efficacité de la campagne – Comment la réussite de la campagne sera-t-elle mesurée? Quels indicateurs comportementaux essentiels seront utilisés? Quels autres indicateurs seraient utiles?

Insister sur les messages et les changements de comportement – A quelle fréquence? Sous quelle forme?

Tenir compte des différentes langues et des différents niveaux d'alphabétisation – Les messages devraient figurer dans les différentes langues parlées sur le lieu de travail. Tenir également compte des niveaux d'alphabétisation des travailleurs et prévoir d'autres formes de communication au cas où ils seraient peu élevés.

h. *Déposer une plainte*

Faciliter le dépôt de plainte pour les travailleurs permet de montrer que leurs préoccupations sont entendues de manière juste et concertée. Si l'on peut montrer que la procédure de plainte est confidentielle, qu'elle s'appuie sur des mesures d'enquête rapides et efficaces et que les plaintes sont traitées de manière transparente et sérieuse, non seulement la politique sera davantage acceptée mais l'engagement en faveur de son utilisation dans toute l'entreprise sera accru. Plus l'engagement en faveur de la politique de diversité est fort, plus il est probable qu'elle portera ses fruits, et plus longtemps elle sera efficace.

Lors de l'examen des meilleures options pour une entreprise, il est important de ne pas oublier qu'une seule démarche peut ne pas suffire à assurer qu'une procédure de plainte est adaptée. Le plaignant et l'auteur présumé devraient avoir le droit d'accéder à des informations et des conseils. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, une combinaison des méthodes suivantes peut être envisagée:

- **Point focal:** quelle que soit la taille de l'entreprise, il est important qu'un ou plusieurs membres du personnel soient chargés de vérifier que la politique est respectée. Ces points focaux devraient être fiables, accessibles et respectés par le personnel et la direction, comme par exemple les membres du comité paritaire. La taille de l'entreprise déterminera leur nombre et le nombre de travailleurs rattachés à un point focal.
- **Service des ressources humaines, de la gestion du changement ou de la diversité:** si l'entreprise est suffisamment grande pour avoir un service des ressources humaines, de la gestion du changement ou de la diversité, il faudrait envisager que le point focal principal y travaille.
- **Syndicats:** les membres des syndicats ont souvent besoin d'être sûrs qu'ils ont l'appui du syndicat avant de soulever des problèmes concernant la discrimination raciale. Certains travailleurs préfèrent donc s'adresser à leur syndicat avant de porter plainte. D'autres préfèrent porter plainte à travers leur syndicat.
- **Centre d'appels:** il peut s'avérer rentable, pour une grande entreprise, d'établir un centre d'appels. Les travailleurs qui ne sont pas prêts à porter officiellement plainte peuvent appeler le centre, anonymement s'ils le souhaitent, pour exprimer leurs préoccupations et demander conseil. Des centres d'appels compétents sont également essentiels pour garantir que les cas feront l'objet d'un suivi par les dirigeants concernés ou par le service où la discrimination raciale se serait produite.
- **Ligne téléphonique concernant les questions éthiques:** certaines sociétés sont dotées d'une ligne téléphonique pour les cas concernant les aspects éthiques dont les services sont assurés par un conseiller externe. Elle est généralement réservée aux plaintes les plus graves et peut être utilisée de manière anonyme. Le temps de réponse pour les plaintes qui y sont formulées est généralement plus court que pour les plaintes déposées par d'autres voies.

i. *Règlement des plaintes*

Les travailleurs devraient être informés des voies de recours qui peuvent être utilisées pour traiter les plaintes. Les séances de formation à la diversité ethnique devraient contenir un module sur le traitement des plaintes pour discrimination raciale.

Les entreprises disposent généralement de deux voies de règlement des plaintes: la voie formelle et la voie informelle.

Les plaintes formelles sont généralement traitées par le service des ressources humaines, de la diversité ou de la gestion du changement. Si la plainte est portée

contre ces services, une personne extérieure indépendante devrait la traiter. Les plaintes devraient faire l'objet d'une enquête et être rapidement traitées. Étant donné qu'une enquête formelle sera menée, les allégations doivent être consignées par écrit et signées par la(les) personne(s) qui les présente(nt). Les syndicats devraient également pouvoir soumettre des plaintes au nom d'un ou de plusieurs travailleurs. L'auteur présumé devrait recevoir une copie des allégations et pouvoir y répondre avant le début de l'enquête. Une enquête est dite approfondie si :

- elle comprend des entretiens avec les plaignants, leurs témoins, les auteurs présumés et leurs témoins. Les bonnes pratiques veulent que les personnes interrogées se fassent accompagner par un collègue de confiance ou un représentant du syndicat si elles le souhaitent;
- tous les documents pertinents, registres et dossiers personnels, le cas échéant, sont étudiés;
- un résumé écrit de la totalité de l'enquête est transmis au plaignant et à l'auteur présumé. Les deux parties devraient pouvoir communiquer leurs observations sur le contenu de ce résumé avant la finalisation du rapport complet;
- la version complète du rapport est soumise à la personne chargée de traiter la plainte lorsqu'il est rédigé par un enquêteur indépendant. Ce rapport devrait inclure l'identité des personnes interrogées, les questions posées, les conclusions de l'enquêteur et les recours, sanctions ou autres actions possibles.

Les processus informels sont la conciliation, la médiation, le conseil ou les discussions pour régler les plaintes. Les termes «conciliation» et «médiation» sont parfois employés de manière interchangeable bien que, dans certains systèmes, une distinction soit faite entre eux en ce qui concerne leur déroulement, le médiateur formulant des recommandations et le conciliateur facilitant le dialogue entre les parties sans faire de recommandation.

Lorsque les deux parties sont d'accord, la conciliation ou la médiation peuvent être utilisées à tout stade du processus. Par exemple, si le plaignant opte d'abord pour une procédure formelle puis que, au cours du processus, il est d'accord pour la médiation, la procédure formelle sera suspendue en attendant l'issue du processus informel. Le rôle du conciliateur ou du médiateur n'est pas d'imposer un accord mais d'aider les parties à trouver un accord mutuellement acceptable. Les conciliateurs et les médiateurs doivent donc connaître le droit du travail, la législation en matière d'égalité et de non-discrimination, ainsi que la législation relative à la diversité, la teneur de toute convention collective, la politique de diversité ethnique de l'entreprise et toutes politiques et procédures de l'entreprise en la matière. Le conciliateur ou le médiateur doit rester impartial tout au long du processus. La plupart du temps, les conciliateurs et les médiateurs ont suivi une formation spécialisée et sont extérieurs à l'entreprise. En recourant aux procédures informelles, le plaignant ne renonce pas au droit d'utiliser les procédures formelles ou celles prévues par la loi.

On peut recourir à un appui extérieur à l'entreprise si le plaignant n'est pas satisfait de l'issue des processus internes ou s'il a des raisons de s'en méfier. Il existe généralement des organismes nationaux chargés de traiter des cas de discrimination raciale et d'autres formes de discrimination sur le lieu de travail et dans la société en général. Ils portent des noms différents, par exemple bureau de l'Ombudsman, commission nationale pour l'égalité ou commission nationale des droits de l'homme. On peut s'adresser à ces organismes pour toute information et tous conseils supplémentaires en matière de législation et de procédure visant à lutter contre la discrimination sur le lieu de travail.



CHAPITRE 4 Suivre et réviser une politique de diversité ethnique

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez:

- Evaluer si une entreprise a réussi à mettre en œuvre la politique de diversité ethnique et à en atteindre les objectifs
- Evaluer les progrès réalisés au sein de l'entreprise en matière d'élimination de la discrimination raciale
- Mesurer les progrès à l'aune de repères externes
- Examiner la politique et prendre les mesures correctives nécessaires
- Faire rapport sur les succès obtenus ainsi que sur les échecs, opportunités et obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la politique

CONTENU

1. Que faut-il suivre? Que doit-on évaluer?	46
2. Evaluer l'efficacité de la politique	47
3. Commentaires	47
4. Rapports	48
5. Procédures de plainte	48
6. Suivi des progrès.....	49
7. Comparaison externe des performances	50
8. Révision de la politique de diversité ethnique et des interventions en la matière	50
9. Faire rapport des avancées aux acteurs internes et externes.....	51

Les effets d'une politique de diversité ethnique ne peuvent être pleinement compris que lorsqu'elle fait l'objet d'un suivi adéquat. L'objectif derrière un lieu de travail ouvert à la diversité ethnique étant un changement sur le long terme au sein de l'entreprise, la mise en œuvre de la politique doit être suivie et réexaminée en permanence. L'élimination de la discrimination raciale et l'intégration de la diversité ethnique sont des processus parallèles qui comportent de nombreuses étapes, différentes et mesurables. Des examens à intervalles réguliers permettront également d'adapter la politique selon les besoins. L'entreprise devrait mettre en place un mécanisme de suivi et de révision en temps réel chargé de:

- suivre l'avancée des différents programmes et activités liés à la politique;
- suivre les efforts déployés par les équipes pour mettre en œuvre les initiatives relatives à la diversité;
- aider à déterminer les domaines dans lesquels l'entreprise doit améliorer ses résultats en matière d'élimination de la discrimination raciale;
- déterminer comment contribuer au succès de la politique;
- définir les obstacles à la mise en œuvre de la politique;
- associer les champions de la diversité et le comité paritaire;
- fixer des délais à cet effet.

1. Que faut-il suivre? Que doit-on évaluer?

Une fois la politique mise en œuvre, il est important d'évaluer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation de ses objectifs. Parmi les aspects à évaluer figurent:

- la diversité en ce qui concerne les profils du personnel et les mouvements de personnel;
- la culture d'entreprise;
- les obstacles systémiques à la diversité ethnique;
- les opportunités en matière d'intégration de la diversité;
- la conformité avec la législation pertinente;
- la discrimination directe et indirecte;
- l'évolution du nombre de cas de discrimination raciale dans l'entreprise;
- les domaines de l'entreprise qui demandent plus d'attention;
- l'efficacité des méthodes de communication et de transmission des messages;
- l'efficacité de la formation à la satisfaction des objectifs fixés;
- l'efficacité des mécanismes de plainte;
- la compréhension, par les travailleurs et les dirigeants, de leur rôle dans la politique;
- l'acceptation, par les travailleurs et les dirigeants, de la politique;
- l'engagement des instances dirigeantes à mettre en œuvre la politique.

Les avancées sur chacun de ces points peuvent être évaluées à différents intervalles de temps. Par exemple, l'entreprise peut évaluer le profil du personnel une fois par mois et l'efficacité du plan de communication une fois par an.

2. Evaluer l'efficacité de la politique

Pour évaluer les progrès réalisés et déterminer les lacunes en matière de mise en œuvre et de réalisation des objectifs de la politique, les éléments suivants devraient être utilisés :

- les commentaires des travailleurs, des dirigeants, des syndicats, des champions de la diversité et du comité paritaire;
- les rapports;
- les résultats des procédures de plainte.

Les informations recueillies lors de l'audit sur la diversité ethnique devraient servir de référence lorsque l'on mesure les progrès réalisés en matière d'élimination de la discrimination raciale et d'augmentation de la diversité ethnique dans l'entreprise.

3. Commentaires

Les commentaires des travailleurs, des dirigeants, des syndicats, des champions de la diversité et du comité paritaire constituent une méthode efficace de suivi de l'efficacité de la politique et de sa mise en œuvre. Par conséquent, il convient de recueillir ces commentaires de manière continue à tous les niveaux professionnels et à tous les niveaux de hiérarchie.

Les commentaires peuvent être obtenus de différentes manières, par exemple, par :

- des enquêtes sur la diversité ethnique et la culture d'entreprise;
- des entretiens individuels;
- des groupes de discussion;
- des boîtes à idées;
- des entretiens avec les plaignants et les auteurs présumés en cas de plainte pour discrimination raciale.

Exemples de questions dans une enquête sur la diversité ethnique

- Vrai ou faux? La politique de diversité ethnique a amélioré le climat de travail en encourageant tous les travailleurs à y participer ouvertement, quelle que soit leur origine ethnique.
- La politique de diversité ethnique est-elle systématiquement appliquée?
- Quelles pratiques, au sein de l'entreprise, ne tiennent toujours pas compte de la diversité ethnique?
- La politique de diversité ethnique est-elle nécessaire?
- Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer la diversité ethnique?
- L'entreprise est-elle engagée en faveur de la diversité ethnique?
- Pensez-vous qu'une main-d'œuvre diversifiée soit un atout pour l'innovation?

L'anonymat est la méthode la plus adaptée pour obtenir des commentaires honnêtes de la part du personnel. De plus, il est important de veiller à ce qu'il y ait des mécanismes garantissant la confidentialité et empêchant les représailles et la victimisation des travailleurs qui donnent des commentaires. Il est également essentiel de faire comprendre au personnel que leurs vues sont appréciées. Lorsque les travailleurs sont convaincus que leurs commentaires sont pris au sérieux et qu'ils servent à guider l'application de la politique, il est plus probable qu'ils continuent à formuler des commentaires en toute honnêteté.

Conseils pour obtenir des commentaires des travailleurs, des dirigeants et d'autres acteurs internes

- Communiquer le nom et les coordonnées des champions de la diversité et des membres du comité paritaire;
- Demander des commentaires aux syndicats. En l'absence de syndicat, encourager les travailleurs à formuler des commentaires auprès des représentants des travailleurs librement élus, des champions de la diversité ou du comité paritaire;
- Permettre d'exprimer les commentaires de manière anonyme, par exemple dans une salle de «chat» ou par le biais d'une ligne téléphonique concernant les aspects éthiques. L'anonymat des commentaires permet de jauger les mentalités sur le lieu de travail de ceux qui autrement se tairaient.

4. Rapports

Les rapports, notamment sur les ressources humaines, les finances, le suivi de la responsabilité sociale de l'entreprise ou le rapport annuel, peuvent constituer d'excellentes sources d'information pour mesurer l'engagement en faveur de l'élimination de la discrimination raciale et de l'intégration de la diversité ethnique dans l'entreprise, ainsi que les avancées en ce sens. Les rapports du comité paritaire et des champions de la diversité peuvent être également utiles.

5. Procédures de plainte

Le fonctionnement et l'issue des procédures de plainte sur une période donnée devraient également être étudiés lors de l'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre de la politique, en particulier en ce qui concerne la protection de tous les groupes ethniques.

Les facteurs suivants devraient être pris en compte lorsque l'on détermine si une entreprise a assumé ses responsabilités suite à une plainte pour discrimination raciale⁵:

- l'existence de procédures à ce moment-là;
- le choix par les plaignants du processus formel ou informel;

- la rapidité de réaction de l'employeur à la plainte;
- le sérieux avec lequel la plainte a été traitée;
- les ressources dégagées pour traiter la plainte;
- si l'entreprise a offert un environnement de travail sain au plaignant;
- si le plaignant a été entièrement informé des mesures prises;
- l'issue de la plainte.

6. Suivi des progrès

Il existe plusieurs façons de suivre les progrès réalisés en matière de diversité au sein d'une entreprise, notamment les enquêtes sur l'atmosphère de travail, les entretiens de cessation d'emploi, les entretiens faisant suite à une cessation d'emploi et la réalisation de tableaux.

Plusieurs types de tableaux peuvent servir à cette fin. La composition de l'effectif selon l'identité ethnique est l'un des indicateurs pouvant être inclus dans un tableau. D'autres domaines pourraient être évalués grâce à un tableau, par exemple:

- le renouvellement du personnel;
- les offres d'emploi et les refus d'embaucher;
- la durée d'occupation de l'emploi ou le temps passé dans l'entreprise;
- les promotions;
- les cessations d'emploi volontaires, les licenciements et les départs à la retraite;
- le type de contrat: contrat à temps partiel, contrat à temps complet, partage de poste, contrat temporaire et contrat occasionnel;
- les salaires et les prestations;
- le taux de syndicalisation;
- la couverture des conventions collectives;
- la formation;
- les audiences disciplinaires et les procédures de réclamation;
- les bourses;
- les catégories chargées de l'évaluation du comportement professionnel;
- la relève;
- les candidats à un poste;
- le pourcentage du budget des achats alloué à des groupes ethniques spécifiques.

7. Comparaison externe des performances

Il existe plusieurs outils de comparaison des performances que les entreprises peuvent utiliser pour évaluer leurs progrès en matière d'élimination de la discrimination raciale et d'intégration de la diversité ethnique. Il s'agit notamment de plusieurs indicateurs visant à évaluer les pratiques actuelles par rapport à celles d'autres entreprises de secteurs comparables. Il est préférable de comparer les progrès réalisés par rapport à :

- une entreprise dont la situation initiale était similaire en matière de diversité ethnique, de délais et de lieu afin de voir si des progrès comparables ont été réalisés;
- une entreprise qui n'avait pas la même diversité ethnique, qui ne disposait pas des mêmes délais et qui se situait ailleurs afin d'apprendre de nouvelles techniques de traitement de la diversité ethnique sur le lieu de travail.

Le Pacte mondial des Nations Unies⁶ est un exemple d'outil international de comparaison des performances. Les entreprises qui y souscrivent s'engagent à faire rapport des progrès qu'elles enregistrent pour ce qui concerne dix principes généraux, y compris le fait que les entreprises devraient soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (principe 6).

La comparaison des performances peut être un exercice coûteux. Par conséquent, des informations peuvent être également recueillies en se rendant dans d'autres entreprises et en utilisant des informations publiques, par exemple celles figurant dans des rapports présentés par les gouvernements.

8. Révision de la politique de diversité ethnique et des interventions en la matière

La comparaison des performances, une évaluation et un suivi continus détermineront si l'entreprise met réellement en œuvre la politique de diversité ethnique et réalise ses objectifs d'intégration de la diversité ethnique et d'élimination de la discrimination raciale. Si les progrès restent en-deçà des attentes, des ajustements aux interventions concernant la diversité ethnique peuvent être nécessaires. Des ajustements à la politique peuvent être nécessaires si :

- la législation relative à la non-discrimination et à l'égalité est modifiée;
- les objectifs stratégiques de l'entreprise changent fortement;
- la formulation de la politique est ambiguë;
- des lacunes importantes ont été repérées dans la politique.

9. Faire rapport des avancées aux acteurs internes et externes

Le service des ressources humaines, de la diversité ou de la gestion du changement devrait compiler les rapports régulièrement faits sur la diversité ethnique. Ces rapports, après consultation avec le comité paritaire, devraient inclure des analyses statistiques et qualitatives, ainsi que des commentaires et des recommandations. L'entreprise devrait déterminer dès le début la fréquence des rapports, leurs destinataires et leur format selon le public visé. Par exemple, les syndicats pourraient recevoir un rapport trimestriel complet tandis que le personnel recevrait un bref baromètre mensuel de la diversité ethnique par courriel. Les dirigeants pourraient recevoir une analyse statistique complète par mois. En tenant la direction et les travailleurs informés, il est plus probable que la politique sera couronnée de succès et qu'elle sera acceptée par tous.

Les rapports sur la diversité ethnique (ou leur version abrégée) peuvent également être distribués aux acteurs externes. Par exemple, le rapport annuel peut contenir une partie consacrée à la diversité ethnique. De même, les communiqués de presse sur l'entreprise pourraient comprendre des informations relatives à la diversité ethnique. Les réunions publiques de promotion, les campagnes de sensibilisation en matière d'emploi et les campagnes de recrutement devraient également contenir une partie sur les progrès accomplis par l'entreprise en matière de diversité ethnique ou les initiatives qu'elle prend en la matière.



Annexe 1

Exemples de questionnaires

Tous ces questionnaires peuvent être utilisés dans un audit sur la diversité ethnique.

Questions fermées: les personnes interrogées répondent par oui ou non, vrai ou faux

Exemples de questions

- i. Notre entreprise accueille des personnes de diverses cultures.
- ii. Les travailleurs issus de certains groupes ethniques sont cantonnés à certains niveaux d'emploi.
- iii. Les offres d'emploi ciblent divers groupes ethniques.
- iv. Les offres d'emploi affirment que l'entreprise promeut la diversité.
- v. Les dirigeants soutiennent la diversité.
- vi. Les conventions collectives couvrent tous les groupes ethniques.
- vii. Les membres de la relève interne (c'est-à-dire les personnes désignées comme devant succéder aux cadres supérieurs dans l'organisation) sont d'origines diverses.
- viii. Les processus de recrutement de notre entreprise sont équitables.
- ix. Les chaînes d'approvisionnement de notre entreprise appliquent la diversité.

Questions utilisant l'échelle de Likert (opinion): tout à fait d'accord, ni en désaccord ni en accord, pas d'accord, pas du tout d'accord

Exemples de questions

- i. Les promotions ne sont pas équitablement réparties entre tous les groupes ethniques.
- ii. Les travailleurs issus de tous les groupes ethniques sont envisagés pour une promotion à un poste de cadre supérieur.
- iii. Les travailleurs issus de tous les groupes ethniques reçoivent une rémunération égale pour un travail de valeur égale.
- iv. Tous les travailleurs, quelle que soit leur origine ethnique, peuvent aspirer à une évolution de carrière.
- v. L'entreprise tolère la discrimination.
- vi. L'examen des performances est équitable.
- vii. Des manifestations spéciales sont organisées pour intégrer les travailleurs issus de groupes ethniques différents.
- viii. Les travailleurs des groupes ethniques minoritaires ne bénéficient pas des initiatives relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Questions d'évaluation: bon, acceptable, mauvais, très mauvais

Exemples de questions

Comment évalueriez-vous?

- i. L'engagement du service des ressources humaines en faveur de la diversité.
- ii. Les tentatives de l'entreprise pour éliminer la discrimination raciale.
- iii. L'engagement des cadres supérieurs en faveur de la diversité.
- iv. Les initiatives de l'entreprise en faveur de la diversité.
- v. Les aménagements raisonnables dans l'entreprise pour les croyances, coutumes et pratiques différentes des groupes ethniques.
- vi. L'engagement du groupe dominant en faveur de la diversité.
- vii. Les procédures de l'entreprise en matière de traitement des plaintes pour discrimination raciale.

Questions hypothétiques: Complétez la phrase après «je»

Exemples de questions

- i. Si l'entreprise employait davantage de personnes d'origines ethniques diverses, je ...
- ii. S'il y avait davantage de personnes d'origines ethniques diverses dans mon service, je ...
- iii. Si je travaillais avec une personne issue d'un autre groupe ethnique, je ...
- iv. Si l'entreprise souhaitait augmenter le nombre de personnes issues de minorités ethniques, je...
- v. Si j'étais invité à des manifestations au travail avec des collègues issus de groupes ethniques divers, je ...
- vi. Si mon responsable était membre d'un autre groupe ethnique, je ...
- vii. Si j'étais victime de discrimination, je ...
- viii. Si je devais encadrer des personnes issues de différents groupes ethniques, je ...

Questions concernant l'importance: Quelle est l'importance de ... dans l'entreprise? Extrêmement important, très important, important, peu important, pas du tout important

Exemples de questions

Quelle est l'importance des éléments suivants dans l'entreprise?

- i. La planification de la relève
- ii. Attirer des travailleurs d'origines diverses
- iii. Retenir des travailleurs d'origines diverses
- iv. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale pour tous les travailleurs
- v. L'élimination de la discrimination
- vi. La mise en pratique des valeurs de l'entreprise
- vii. La gestion des plaintes pour discrimination

Affirmations à caractère ouvert: les personnes interrogées donnent leur avis. Ces questions figurent généralement à la fin du questionnaire

Exemples d'affirmations

- i. Ce qu'il y a de mieux dans la diversité dans l'entreprise, c'est ...
- ii. Les travailleurs quittent l'entreprise car ...
- iii. Les facteurs suivants sont importants pour décrocher un poste dans l'entreprise: ...
- iv. Les principaux obstacles à la diversité ethnique dans l'entreprise sont ...
- v. Les groupes suivants bénéficient des programmes relatifs à la diversité ethnique sur le lieu de travail: ...
- vi. Les groupes suivants sont les plus touchés par les restructurations ou les réductions d'effectifs: ...
- vii. Dans l'entreprise, la diversité, c'est ...
- viii. Les principaux domaines où la diversité doit être améliorée dans l'entreprise sont ...



limitados

experiencia
operativa
riesgo y seguridad

Tipos de Riesgos	
Biológicos	personas, Ambiente
Químicos	maquinaria, entorno humano
Físicos	red, equip., recursos, empleados

Árbol de decisiones

ISO / HAC

Don't (as)

Annexe 2

Exemple de politique de diversité ethnique

Politique de diversité ethnique

[Nom de l'entreprise] s'engage à intégrer la diversité ethnique et l'égalité des chances et à éliminer la discrimination raciale.

Nous saluons la contribution que tous les groupes ethniques apportent à l'entreprise en matière d'expérience, de compétence, de manière de procéder, de talent, de perspectives, d'innovation et de créativité.

Déclaration d'engagement de *[Nom de l'entreprise]* en faveur de la diversité ethnique

Nous, dirigeants de *[Nom de l'entreprise]*, nous engageons en faveur:

- d'un lieu de travail intégrant la diversité ethnique et offrant l'égalité des chances à tous;
- d'un environnement sans discrimination raciale;
- de la reconnaissance des contributions que tous les groupes ethniques apportent à l'entreprise en matière d'expérience, de compétence, de manière de procéder, de talent, de perspectives, d'innovation et de créativité;
- de pratiques équitables et transparentes et de l'élimination de toutes les formes de discrimination;
- du traitement équitable de tous les travailleurs et candidats à l'emploi;
- de la tolérance zéro à l'égard de la discrimination, y compris du harcèlement et de la victimisation.

But

Le but de cette politique est d'adopter la diversité ethnique et d'éliminer la discrimination raciale dans l'entreprise. La création d'une politique de diversité ethnique aidera *[Nom de l'entreprise]* à déterminer ses objectifs et aspirations en matière de diversité ethnique et les moyens d'y parvenir au niveau des individus, des services et de l'entreprise.

Contexte

La politique s'appuie sur *[insérer la déclaration de l'entreprise concernant sa vision, la législation nationale pertinente, les accords régionaux ou internationaux, y compris leur intitulé et l'année de leur entrée en vigueur]*

Champ d'application

Cette politique s'applique à tous les:

- travailleurs à temps complet et à temps partiel
- travailleurs permanents et temporaires
- travailleurs occasionnels
- travailleurs à domicile
- étudiants et stagiaires
- apprentis
- membres non exécutifs du conseil d'administration
- prestataires, vendeurs et fournisseurs

Définitions

Discrimination: toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession, comme définie par la convention (n° 111) de l'OIT sur la discrimination (emploi et profession), 1958. D'autres motifs de discrimination peuvent être ajoutés à la liste après consultation des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, s'il en existe, et d'autres organismes appropriés. La discrimination peut être directe ou indirecte. Le harcèlement est une forme grave de discrimination.

Discrimination raciale: d'après la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, la discrimination raciale vise «toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique»⁷.

Groupe ethnique: un groupe de personnes dont les membres s'identifient les uns aux autres par des facteurs communs tels le patrimoine, la culture, les ancêtres, la langue, le dialecte, l'histoire et l'origine géographique. Cette expression peut s'appliquer à des personnes de diverses origines, notamment les peuples autochtones et tribaux, les personnes d'ascendance africaine ou asiatique⁸, les Roms et les travailleurs migrants.

Enquête: investigation systématique sur les allégations de discrimination raciale.

Conciliation/médiation: l'intervention, dans un différend, d'une partie indépendante afin de parvenir à une solution mutuellement acceptée à l'issue d'un dialogue qu'elle aura facilité. Les termes «conciliation» et «médiation» sont parfois employés de manière interchangeable, bien que dans certains systèmes une distinction soit faite dans leur procédure, le médiateur formulant des recommandations et le conciliateur facilitant le dialogue entre les parties sans faire de recommandation.

Mesures volontaristes: mesures prises pour garantir l'égalité de chances dans la pratique, compte tenu de la diversité des situations dans lesquelles se trouvent les personnes concernées. Elles comprennent des mesures d'action positive visant à faire cesser la discrimination, à remédier aux effets d'actes discriminatoires commis par le passé et à rétablir l'équilibre.

Représailles ou victimisation: s'employer à se venger, à exercer des représailles, à blesser ou à défavoriser une personne ou un groupe ayant exercé son droit de déposer une plainte écrite ou orale pour discrimination raciale, soit directement soit par l'entremise du représentant du personnel, ou ayant participé à une enquête ou à des procédures formelles ou informelles en tant que témoin par exemple.

Exemples de discrimination

Un comportement discriminatoire peut prendre diverses formes et ne sera pas toléré dans *[Nom de l'entreprise]*. Les plaintes pour discrimination raciale peuvent découler de comportements tels que:

- l'exclusion de certains groupes ethniques de certains emplois et de certains niveaux dans l'entreprise;
- les plaisanteries dénigrantes relatives à l'origine ethnique d'une personne;
- les propos racistes, y compris l'emploi de termes péjoratifs;
- l'exclusion de certains groupes ethniques des possibilités de carrière, par exemple des formations, de la relève interne, des bourses, des prestations et des promotions;
- l'exclusion de certains groupes ethniques de tout processus participatif au sein de l'entreprise;
- la formulation de remarques stéréotypées concernant des groupes ethniques particuliers;
- le harcèlement racial;
- l'exclusion de certains groupes ethniques de certaines réunions ou manifestations;
- le refus de travailler avec des travailleurs issus de certains groupes ethniques;

- l'attribution d'une rémunération inégale pour un travail de valeur égale;
- l'absence d'aménagements raisonnables pour les croyances, pratiques ou coutumes d'un groupe ethnique;
- l'affichage et la distribution de bandes dessinées, de photos ou d'images dégradantes envers certains groupes ethniques;
- l'approvisionnement de services seulement auprès de certains groupes ethniques;
- l'allocation de ressources relevant de l'investissement social de l'entreprise seulement à certains groupes ethniques.

Mesures volontaristes

Pour compléter cette politique, *[Nom de l'entreprise]* mettra en œuvre des mesures volontaristes, par exemple l'élaboration de plans pour l'égalité et la fixation d'objectifs assortis de délais pour augmenter la représentation des groupes ethniques sous-représentés. La mise en place d'un système de cibles allouant une partie des postes à ces groupes sera également entreprise.

Droits des travailleurs

Les travailleurs ont droit à un lieu de travail exempt de discrimination raciale. Chaque travailleur a le droit d'être traité équitablement, avec dignité et respect, en tout temps. Traiter quelqu'un de manière irrespectueuse ou lui offrir moins de possibilités du fait de son origine ethnique est à la fois injuste et illégal en vertu de *[titre et date de la loi, le cas échéant]*.

Responsabilités des dirigeants

Les dirigeants doivent:

- reconnaître et valoriser la diversité ethnique;
- adopter de manière positive l'égalité des chances, la diversité ethnique, des relations de travail harmonieuses et l'élimination de la discrimination raciale;
- faire en sorte que leur personnel connaisse ses responsabilités en matière de diversité ethnique;
- repérer tout cas de discrimination raciale, de harcèlement ou de victimisation et prendre les mesures nécessaires pour combattre ce problème et empêcher qu'il ne se reproduise;
- ne pas agir de manière discriminatoire au motif de l'origine ethnique lors des processus de gestion des ressources humaines ou dans le cadre d'autres pratiques;

- protéger les plaignants et les témoins contre les représailles et la victimisation.

Responsabilités des travailleurs

- Tout travailleur doit respecter les mesures prises pour garantir la diversité ethnique, l'égalité des chances et l'élimination de la discrimination raciale;
- nul travailleur ne doit pousser un collègue, un cadre ou leurs représentants à agir de manière discriminatoire au motif de l'origine ethnique;
- nul travailleur ne doit victimiser une personne au motif qu'elle a porté plainte ou fourni des informations concernant la discrimination raciale;
- nul travailleur ne doit harceler, maltraiter ou intimider un collègue au motif de son origine ethnique.

Consultations

Il y aura des consultations à tous les stades de la mise en œuvre et de la révision de cette politique et des initiatives relatives à la diversité ethnique prises dans ce cadre dans *[Nom de l'entreprise]*. Ces consultations associeront des membres de tous les groupes ethniques ou leurs représentants, par exemple du syndicat ou du comité paritaire sur la diversité ethnique.

Orientations, soutien et formation

Des orientations, un soutien et une formation seront fournis à tous les travailleurs et dirigeants pour garantir que l'engagement de l'entreprise en faveur de l'adoption de la diversité ethnique et de l'élimination de la discrimination raciale se concrétisera.

Procédure de plainte

Tout travailleur qui considère qu'il ou elle n'a pas été traité(e) de manière conforme à cette politique devrait exprimer ses préoccupations par écrit à son supérieur direct, au service des ressources humaines, au syndicat ou à un membre du comité paritaire.

Un plaignant a le droit de demander que la plainte soit traitée dans le cadre d'un processus formel ou informel. Le processus formel peut être suspendu à tout moment à la demande des deux parties afin de parvenir à un règlement informel et vice versa.

Un travailleur accusé de discrimination raciale a le droit de répondre de manière complète aux allégations et d'être représenté pendant la procédure.

L'entreprise s'engage à traiter les plaintes de manière juste, équitable, confidentielle, transparente et rapide.

Médiation

[Nom de l'entreprise] reconnaît que la médiation est un mode de règlement des conflits. Quiconque estime être victime de discrimination raciale peut choisir de régler la question par la médiation avec l'aide d'un médiateur compétent. [Nom de l'entreprise] garantit la confidentialité du processus de médiation. Les parties peuvent convenir de recourir à la médiation à tout stade de la procédure de plainte.

Enquête, régularité de la procédure et appel

Le processus d'enquête pour les plaintes pour discrimination raciale sera séparé du processus de médiation. L'enquêteur et le médiateur ne peuvent pas être la même personne dans une même affaire. Des orientations quant à la conduite d'une enquête suite à une plainte pour discrimination raciale seront disponibles auprès du service des ressources humaines sur le site Intranet de [Nom de l'entreprise].

Si le plaignant ou l'auteur présumé n'est pas satisfait du processus, de l'enquête ou des conclusions de l'enquête, il a le droit de faire appel en interne ou de faire un recours judiciaire.

Résultats de l'enquête

A la fin de l'enquête, une audience équitable se tiendra en temps opportun. S'il est conclu que l'auteur présumé a commis un acte de discrimination raciale envers un travailleur, [Nom de l'entreprise] devra prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent, par exemple un avertissement, une suspension, un transfert, le renvoi ou la résiliation du contrat. Les victimes devront avoir droit à réparation, qui peut notamment être la réintégration, l'octroi de la promotion refusée, le versement du salaire et des prestations perdus ou d'autres compensations.

Protection contre les représailles ou la victimisation

[Nom de l'entreprise] s'engage à offrir à tous les travailleurs un environnement sûr et respectueux. Par conséquent, tout type de représailles ou de victimisation suite à l'expression de préoccupations ou au dépôt de plainte pour discrimination raciale ne sera pas toléré. Les travailleurs ne doivent pas être défavorisés quant aux conditions ou possibilités d'emploi suite au dépôt d'une plainte, à leur participation à une enquête ou à la fourniture d'aide ou d'informations supplémentaires en lien avec une procédure de plainte.





Annexe 3

Exemple de plan de mise en œuvre de mesures volontaristes

Ce plan détaillé a été élaboré pour une entreprise de taille moyenne en Afrique du Sud (750 personnes). Dans ce pays, le groupe dominant (blanc) est en réalité minoritaire par rapport à la population nationale. Le principe 80/20 qu'il mentionne est une mesure volontariste visant à refléter la démographie du pays afin que les principaux groupes ethniques bénéficient des mêmes chances. Ce plan peut être adapté pour refléter d'autres réalités nationales ou régionales. Il s'appuie sur les résultats de l'audit sur la diversité ethnique mené dans l'entreprise en question.

Action	Intervention	Calendrier	Responsable(s)
Recrutement	Respecter les cibles convenues pour toutes les nominations par rapport au nombre d'opportunités	Insérer le délai de mise en œuvre de chaque intervention	- Comité exécutif - Ressources humaines
	- Rechercher des candidats par le biais d'une ou de plusieurs entreprises spécialisées dans le recrutement, selon les accords conclus par l'entreprise - Etablir des bases de données de diverses agences de recrutement dans plusieurs villes si l'entreprise est nationale ou internationale		- Ressources humaines - Soutien du responsable de la diversité
	Conclure des alliances avec des organismes professionnels pour des groupes ethniques spécifiques		- Directeur des affaires générales - Responsable de la diversité
	Evaluer, modifier et suivre les pratiques de recrutement des travailleurs temporaires		- Comité exécutif - Responsable de la diversité - Responsable des ressources humaines
	Poursuivre le programme de bourses actuel mais appliquer le principe 80/20		- Supérieurs hiérarchiques - Consultants en ressources humaines
	Mettre en œuvre le programme de perfectionnement des étudiants: repérer et soutenir les élèves des groupes ethniques visés souhaitant suivre des études techniques à partir de la neuvième année d'enseignement et mener des activités de tutorat auprès d'eux		- Directeur des affaires générales - Responsable de la formation - Responsable de la diversité
Publicité	Lorsque nécessaire, les vacances de poste seront publiées sur les réseaux de communication des organisations professionnelles des groupes ethniques visés		Ressources humaines
	Etudier les coûts de la publication dans des médias accessibles à des lecteurs d'origines diverses		- Comité exécutif - Responsable de la diversité - Service des finances
Placement	Le principe 80/20 s'appliquera lors de l'examen des candidatures pour les postes intérimaires et les postes pour lesquels s'applique une rotation		- Responsable des ressources humaines - Supérieurs hiérarchiques - Ressources humaines

Action	Intervention	Calendrier	Responsable(s)
Rémunération	Prendre des mesures correctives lorsque des différences de salaire non justifiées sont repérées	Insérer le délai de mise en œuvre de chaque intervention	- Comité exécutif - Ressources humaines - Service des finances
Résistance au changement	Stratégie de gestion du changement et mise en œuvre		- Spécialiste de la gestion du changement - Service de la communication
Formation et perfectionnement	Aligner la formation professionnelle aux cibles en matière de diversité ethnique (le cas échéant)		- Responsable de la formation - Responsable de la diversité
	Dans toutes les formations, respecter le principe 80/20		- Responsable de la formation - Ressources humaines
	Le principe 80/20 doit être appliqué à la relève dans tous les domaines		- Ressources humaines - Supérieurs hiérarchiques - Responsable de la formation
	Mettre en œuvre un programme de formation et de perfectionnement accéléré pour les candidats à fort potentiel des groupes visés		Responsable de la formation
Promotions	Les promotions seront étudiées selon le principe 80/20		- Comité exécutif - Supérieurs hiérarchiques
Culture d'entreprise	Communiqués réguliers pour protéger les lanceurs d'alerte contre la victimisation		- Ressources humaines - Responsable de la diversité
	Les travailleurs soumettent les plaintes relatives à la diversité aux membres du comité paritaire		Tous les travailleurs
	Atelier et formation relatifs à la diversité pour le comité exécutif		Consultant indépendant
	Séances sur la diversité pour l'ensemble du personnel		Consultant indépendant
	L'expérience du responsable de la diversité est incluse à la séance de présentation de l'entreprise		Responsable de la diversité
Discrimination, notamment le racisme et le sexisme	Déclaration contre la discrimination (engagement)		Directeur général et comité exécutif
	Les plaintes pour discrimination ou racisme peuvent être transmises au comité paritaire, au supérieur hiérarchique, au service des ressources humaines ou au responsable de la diversité		- Comité paritaire - Tous les travailleurs
Décharge pour les membres du comité paritaire afin qu'ils puissent se réunir et travailler sur la diversité	Les supérieurs hiérarchiques ordonnent de décharger les membres du comité paritaire pour qu'ils puissent se réunir et s'acquitter des tâches du comité		- Comité exécutif - Ressources humaines
	La diversité sera ajoutée aux domaines essentiels de performance pour les membres du comité paritaire		- Comité exécutif - Ressources humaines
Fidélisation des travailleurs issus de groupes ethniques spécifiques	Des aménagements raisonnables seront faits pour des groupes ciblés; les différences religieuses et les préférences alimentaires seront prises en compte et pas seulement tolérées		- Comité exécutif - Supérieurs hiérarchiques

Action	Intervention	Calendrier	Responsable(s)
Culture de l'organisation	Diffuser les arguments économiques en faveur de la diversité	Insérer le délai de mise en œuvre de chaque intervention	- Responsable des ressources humaines - Responsable de la diversité
	Rapports intermédiaires concernant la diversité sur l'Intranet		Responsable de la diversité
	Discussion sur les questions relatives à la diversité lors des réunions de service		Membres du comité paritaire
	Bulletins d'information trimestriels sur la diversité		Responsable de la diversité
	Atelier de formation du comité paritaire		Responsable de la diversité
	Grande campagne annuelle en faveur de la diversité		Responsable de la diversité



Annexe 4

Glossaire des principaux concepts et termes

Aménagements raisonnables

Par aménagements raisonnables, on entend les modifications et ajustements nécessaires et adéquats pour garantir que les groupes ethniques puissent réellement et également être en concurrence et occuper tous les domaines de l'emploi.

Il peut notamment s'agir d'assurer l'accès aux politiques, règles et réunions dans plusieurs langues, de proposer plusieurs plats adaptés aux préférences alimentaires, d'allouer du temps libre pour les fêtes religieuses, de prévoir un congé spécial pour les cérémonies traditionnelles ou d'aménager une salle de prière.

Les aménagements raisonnables ne doivent pas imposer de charge disproportionnée ou excessive sur l'entreprise.

Ascendance nationale

Le concept d'ascendance nationale couvre les distinctions faites en fonction du lieu de naissance et de l'ascendance ou de l'origine étrangère d'une personne. La discrimination fondée sur l'ascendance nationale peut être exercée à l'égard de personnes ressortissantes d'un pays, mais ayant acquis leur nationalité par naturalisation, ou qui sont les descendantes d'immigrés étrangers ou qui appartiennent à des groupes d'ascendance nationale distincte vivant dans le même Etat.

Les distinctions faites entre les ressortissants d'un même pays sur la base d'une naissance à l'étranger ou d'une origine étrangère constituent l'un des exemples les plus manifestes de discrimination fondée sur l'ascendance nationale.

Conciliation/médiation

L'intervention, dans un différend, d'une partie indépendante afin de parvenir à une solution mutuellement acceptée à l'issue du dialogue qu'elle aura facilité. Les termes «conciliation» et «médiation» sont parfois employés de manière interchangeable bien que, dans certains systèmes, une distinction soit faite dans leur procédure, le médiateur formulant des recommandations et le conciliateur facilitant le dialogue entre les parties sans faire de recommandation.

Couleur

La couleur est l'une des caractéristiques ethniques les plus visibles qui distingue les êtres humains.

Culture

Par culture, on entend les attitudes et les comportements qui caractérisent un groupe social ou une entreprise particuliers. Il s'agit d'un système de valeurs, de croyances et d'attitudes communs, acquis et symboliques qui façonnent et influencent les mentalités et les comportements. Cela regroupe les modes de vie et les activités sociales et économiques qui donnent à un groupe ou à une communauté un sentiment d'identité. Les normes culturelles changent au fil du temps.

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise donne aux membres de l'entreprise une identité commune. Elle se manifeste par des politiques et des procédures écrites ainsi que des règles non écrites. Cependant, les comportements escomptés et la pratique peuvent être très différents.

Discrimination

La convention n° 111 de l'OIT définit la discrimination comme «toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession». La convention prévoit que d'autres motifs de discrimination pourront être spécifiés par l'Etat Membre intéressé après consultation des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, s'il en existe, et d'autres organismes appropriés. Le harcèlement est une forme grave de discrimination. La discrimination peut être directe ou indirecte.

Discrimination directe

La discrimination est directe lorsque les règles, pratiques, comportements ou politiques excluent, privilégient ou traitent moins favorablement certaines personnes, de manière explicite ou implicite, du fait de leur appartenance à un groupe précis.

Discrimination indirecte

La discrimination indirecte qualifie des situations, des réglementations ou des pratiques apparemment neutres qui entraînent en réalité une inégalité de traitement envers des personnes présentant certaines caractéristiques, par exemple l'appartenance à un groupe ethnique. Elle se produit lorsque les mêmes conditions, traitements ou critères sont appliqués à tous mais qu'ils ont, de manière disproportionnée, un fort impact ou un effet négatif sur certains groupes.

La discrimination indirecte est, par nature, beaucoup plus difficile à déceler que la discrimination directe. Elle peut être involontaire et se cacher derrière la terminologie et la bureaucratie. Elle doit néanmoins être combattue. Il arrive qu'une politique, qu'une règle ou qu'une pratique semble juste parce qu'elle s'applique à tous de manière égale.

Cependant, lorsque l'on y regarde de plus près, on peut s'apercevoir que ses effets pénalisent un groupe précis.

Discrimination raciale

D'après la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, la discrimination raciale vise «toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique»⁹.

La discrimination à l'égard de groupes ethniques constitue une discrimination raciale.

Discrimination systémique ou structurelle

La discrimination est structurelle quand elle est inhérente à des modèles sociaux, à des structures institutionnelles et à des systèmes juridiques qui traduisent et perpétuent des pratiques discriminatoires¹⁰. Tel est par exemple le cas des conditions d'accès différentes ou inférieures des minorités ethniques à la formation, ou des lacunes dans les services éducatifs, de transport ou d'autre nature destinés à ces minorités.

Diversité

La diversité est un engagement à reconnaître et à apprécier l'éventail de caractéristiques qui rendent chaque personne unique dans une atmosphère qui promeut la réussite individuelle et collective. L'identité est tributaire de plus d'un aspect de l'histoire d'une personne. En reconnaissant la valeur des nombreuses caractéristiques qui rendent chaque personne unique dans le monde, la diversité offre des solutions à l'élimination de la discrimination raciale sur le lieu de travail.

Groupe ethnique

Par groupe ethnique, on entend tout groupe de personnes dont les membres s'identifient les uns aux autres par des facteurs communs tels le patrimoine, la culture, les ancêtres, la langue, le dialecte, l'histoire et l'origine géographique. Cette expression peut s'appliquer à des personnes de diverses origines, notamment les peuples autochtones et tribaux, les personnes d'ascendance africaine ou asiatique¹¹, les Roms et les travailleurs migrants.

Harcèlement

Le harcèlement racial s'entend de tout comportement non souhaité fondé sur la race ou l'origine ethnique qui a pour but ou pour effet de porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique d'une personne, ou de créer

un environnement de travail intimidant, hostile, dégradant ou insultant pour cette personne.

Le harcèlement peut prendre des formes multiples, par exemple:

- proférer des menaces directes ou implicites;
- porter de fausses accusations;
- isoler une personne, notamment en la mettant à l'écart des événements ou des réunions, ou en l'empêchant de s'exprimer;
- discréditer une personne en répandant des rumeurs, en la rabaissant ou en la dénigrant ou en lui adressant constamment des critiques, y compris devant ses collègues;
- faire des plaisanteries, des insinuations, des déclarations, des commentaires humiliants ou des remarques à caractère racial;
- faire des commentaires ridiculisant les coutumes ou les pratiques d'une personne;
- montrer et distribuer des bandes dessinées, des photos ou des images dégradant envers certains groupes ethniques;
- utiliser des insultes ou des surnoms racistes pour s'adresser aux personnes;
- attribuer à une personne des tâches en deçà de ses capacités, s'employer à la faire échouer, notamment en lui attribuant des tâches assorties de délais intenable, ou en remettant en question, sans raison valable, son jugement, ses capacités ou ses décisions;
- exclure ou victimiser de manière systématique;
- appliquer des stéréotypes;
- critiquer l'origine ethnique de la victime et faire preuve d'intolérance à cet égard.

Mesures volontaristes

Les mesures volontaristes sont des mesures prises pour garantir l'égalité des chances dans la pratique, compte tenu de la diversité des situations dans lesquelles se trouvent les personnes concernées. Elles comprennent des mesures d'action positive visant à faire cesser la discrimination, à remédier aux effets d'actes discriminatoires commis par le passé et à rétablir l'équilibre. Elles ciblent souvent les groupes traditionnellement défavorisés frappés par une discrimination enracinée depuis longtemps. Elles consistent notamment à établir des cibles en matière de recrutement ou de promotion, ou à mettre en place des programmes de formation et de perfectionnement accélérés pour les groupes victimes de discrimination, des programmes de recrutement et de mentorat pour des groupes ethniques précis, en partenariat avec des organisations de groupes ethniques, et à mener des campagnes de recrutement.

Minorité ethnique

L'expression «minorité ethnique» ne se réfère pas nécessairement à des groupes ethniques en minorité numérique mais plutôt à tout groupe ethnique qui n'occupe pas de position dominante aux niveaux social, économique ou politique.

Peuples autochtones et tribaux

D'après l'article 1 de la convention (n° 169) de l'OIT relative aux peuples indigènes et tribaux, 1989, les «peuples tribaux» sont des peuples dans les

pays indépendants qui se distinguent des autres franges de la communauté nationale par leurs conditions sociales, culturelles et économiques et qui sont régis totalement ou partiellement par des coutumes ou des traditions qui leur sont propres ou par une législation spéciale; les «peuples indigènes» ou autochtones sont des peuples dans les pays indépendants qui sont considérés comme indigènes du fait qu'ils descendent des populations qui habitaient le pays, ou une région géographique à laquelle appartient le pays, à l'époque de la conquête ou de la colonisation ou de l'établissement des frontières actuelles de l'Etat, et qui, quel que soit leur statut juridique, conservent leurs institutions sociales, économiques, culturelles et politiques propres ou certaines d'entre elles. Le sentiment d'appartenance autochtone ou tribale est un critère fondamental pour déterminer son appartenance à tel ou tel groupe.

Préjugé

Un préjugé est une croyance négative consciente ou inconsciente concernant un groupe de personnes et chacun de ses membres. Il s'agit d'une opinion a priori qui peut entraîner un comportement discriminatoire, et à son tour renforcer les inégalités sociales ou économiques qui accentuent les préjugés.

S'il est vrai que les préjugés ne peuvent pas être interdits en tant qu'opinions personnelles, les lois et les politiques peuvent néanmoins interdire la discrimination, les inégalités de traitement et toute autre action découlant de ces préjugés.

Représailles ou victimisation

S'employer à se venger, à exercer des représailles, à blesser ou à défavoriser une personne ou un groupe ayant exercé son droit de déposer une plainte écrite ou orale pour discrimination raciale, soit directement soit par l'entremise du représentant du personnel, ou ayant participé à une enquête ou à des procédures formelles ou informelles en tant que témoin par exemple.

Stéréotypes

Les stéréotypes sont des généralisations et des suppositions concernant les membres d'un groupe particulier ou une catégorie de personnes. Ils expriment souvent des points de vue négatifs qui peuvent entraîner des comportements discriminatoires.

(Constitution de) stéréotypes

La constitution de stéréotypes sur le lieu de travail est un processus qui attribue aux personnes des attitudes, aspirations, compétences et talents particuliers (ou le contraire) du fait de leur appartenance à un groupe, qu'il soit fondé sur l'ethnie, le sexe, la religion ou un autre motif, quelles que soient leurs qualifications et leur expérience professionnelle.

Travailleur migrant

Un travailleur migrant désigne une personne qui émigre ou a émigré d'un pays vers un autre pays en vue d'occuper un emploi.

Notes

1. ONU: *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale*, disponible à l'adresse www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx.
2. Ces groupes ont été particulièrement définis comme victimes de racisme du fait de l'esclavage et du colonialisme. Voir les articles 13 et 14 de la Déclaration et Programme d'action de Durban, Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée, septembre 2001.
3. Voir le glossaire à l'annexe 4 pour la définition de cette expression.
4. NATLEX, base de données sur les législations nationales du travail, de la sécurité sociale et des droits de l'homme: www.ilo.org/natlex. EPLex, base de données sur les législations de protection de l'emploi: www.ilo.org/dyn/epl/termmain.home.
5. Adapté de la Commission ontarienne des droits de la personne: *Politique et directives sur le racisme et la discrimination raciale*, 2005, p. 43. Disponible à l'adresse: www.ohrc.on.ca/fr/politique-et-directives-sur-le-racisme-et-la-discrimination-raciale.
6. Site Internet du Pacte mondial: www.unglobalcompact.org.
7. Voir note n° 1.
8. Voir note n° 2.
9. Voir note n° 1.
10. BIT: *L'égalité au travail: un objectif qui reste à atteindre*, Rapport global, Conférence internationale du Travail, Rapport I (B), 100e Session, 2011, disponible à l'adresse: www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_166922/lang--fr/index.htm.
11. Voir note n° 2.

Département des normes internationales du travail
Département de la gouvernance et du tripartisme

Bureau international du Travail
Route des Morillons, 4
CH – 1211 Genève 22, Suisse
Tél.: +41 (0) 22 799 6111
Fax: +41 (0) 22 798 8685
ilo@ilo.org
www.ilo.org

ISBN 978-92-2-228253-1



9 789222 282531