
Intégration, mode d'emploi

15 recommandations

Intégration, mode d'emploi

15 recommandations

COLOPHON

Intégration, mode d'emploi. 15 recommandations

Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel:
Integratie aan het werk. 15 aanbevelingen

Une édition de la Fondation Roi Baudouin
Rue Brederode 21
1000 Bruxelles

AUTEUR(S)

Carine Vassart

COORDINATION POUR
LA FONDATION ROI BAUDOUIIN

Françoise Pissart, directrice
Fabrice de Kerchove, responsable de projet
Prabhu Rajagopal, responsable de projet
Anneke Denecker, assistente

CONCEPTION GRAPHIQUE

PuPiL

MISE EN PAGE

TiltFactory

(EN CAS DE PRINT ON DEMAND)

Manufast-ABP asbl, une entreprise de travail adapté
Cette publication peut être téléchargée gratuitement
sur notre site www.kbs-frb.be
Une version imprimée de cette publication électronique peut être
commandée (gratuitement) sur notre site www.kbs-frb.be

DÉPÔT LÉGAL

D/2848/2015/24

NUMÉRO DE COMMANDE

3389

Mars 2016

Avec le soutien de la Loterie Nationale

TABLE
DES MATIÈRES

Avant-propos	7
Les priorités : synthèse	11
Atelier 1 :	
Comment mieux accompagner les candidat(e)s à l'emploi d'origine étrangère dans leur insertion professionnelle?	17
Appliquer la technique du « pied dans la porte ».....	19
Les CV et tests de compétences.....	21
Investir dans les techniques innovantes d'accompagnement.....	23
Atelier 2 :	
Comment travailler avec les employeurs pour faire tomber les obstacles à l'embauche des personnes d'origine étrangère?	25
Des outils de benchmarking de la diversité	27
Un retour obligatoire sur les décisions au recrutement	29
Une prévention proactive du risque d'exclusion.....	31
Atelier 3 :	
Comment éviter la discrimination à l'embauche chez les employeurs et l'intériorisation de la discrimination chez les candidat(e)s à l'emploi?	33
Une communication de recrutement ouverte à la diversité	35
La mise en avant de <i>role models</i>	37
Une application effective des mesures anti-discrimination.....	39
Atelier 4 :	
Comment améliorer la coordination entre les différents niveaux de pouvoir pour stimuler l'insertion professionnelle des personnes d'origine étrangère?	41
Un guichet unique pour orienter efficacement travailleurs et employeurs.....	43
Un monitoring de la diversité aux différents niveaux de pouvoir.....	45
Travailler par objectif plutôt que par plan	47
Atelier 5 :	
Comment améliorer l'employabilité des personnes d'origine étrangère, et des personnes réfugiées en particulier, à travers l'équivalence des diplômes et la validation des compétences?	49
Un stage avec, à la clé, une attestation de compétences	51
Adapter et moduler l'apprentissage des langues	53
Un(e) coach de référence dans les parcours d'insertion à l'emploi.....	55
Conclusions	57
Annexe 1 : Participants à la session de travail du 28 octobre 2015	59
Annexe 2 : Publications de la Fondation Roi Baudouin	65

AVANT-PROPOS

L'intégration des personnes d'origine étrangère est l'un des défis majeurs de nos sociétés, un enjeu rendu encore plus crucial par la nécessité d'accompagner les nombreux réfugiés qui arrivent actuellement dans les pays européens. L'emploi est l'un des outils majeurs d'inclusion sociale puisqu'il permet non seulement d'échapper à la précarité mais également de participer à la vie de la société.

Depuis plusieurs années, la Fondation Roi Baudouin travaille sur cette thématique en mobilisant sa capacité à faire dialoguer les différents acteurs de la société et à susciter une meilleure connaissance des problématiques sociétales.

Fin octobre 2015, elle a organisé un séminaire de travail consacré à l'intégration socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère. Par cette initiative, la Fondation a voulu susciter des propositions d'actions et de décisions politiques, concrètes et applicables à court terme, pour améliorer la position vis-à-vis de l'emploi des différentes catégories de personnes d'origine étrangère : les nouveaux migrants, qu'ils soient candidats à l'asile, réfugiés ou bénéficiaires du regroupement familial, ainsi que les hommes et les femmes, jeunes et moins jeunes, qui vivent en Belgique depuis une ou plusieurs générations.

Les échanges entre la centaine d'invités qui ont participé à ce séminaire ne portaient pas d'une page blanche car de nombreuses initiatives ont déjà été prises dans ce domaine, en Belgique, à différents niveaux de pouvoir et portées par des acteurs les plus divers. Pour la Fondation Roi Baudouin, il s'agissait, compte tenu de ce qui se fait déjà, de favoriser les échanges entre les acteurs et les décideurs pour déterminer quelles sont les priorités d'action pour demain. L'actualité prouve malheureusement qu'il est en effet grand temps de dépasser les débats théoriques dans le domaine de l'intégration, des jeunes en particulier, pour essayer de susciter des résultats réellement tangibles.

C'est dans cette optique qu'ont été réunis les acteurs publics et associatifs en charge de la mise à l'emploi, de la formation et de l'accompagnement des personnes d'origine étrangère ainsi que les acteurs du monde de l'entreprise.

Un débat trop longtemps écarté

Les derniers indicateurs de l'OCDE confirment encore une fois les mauvais résultats de la Belgique où le taux d'emploi des étrangers non européens est toujours inférieur de plus de 10% au taux d'emploi des nationaux.

Les chiffres sont encore plus alarmants à Bruxelles que pour l'ensemble de la Belgique. D'après le Monitoring socio-économique du Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances, le taux d'emploi est de 71% pour la population bruxelloise d'origine belge (qui représente 25% de la population bruxelloise, selon la définition utilisée) contre 40% pour la population d'origine maghrébine. Le taux de chômage, lui, est respectivement de 10% et de 31%. L'écart est donc considérable.

L'insertion socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère est un débat que la Belgique, et les autres pays européens, a pendant trop longtemps cherché à éviter, comme l'a constaté Jean-Louis de Brouwer, Directeur des opérations humanitaires et de protection civile à la Commission européenne (DG ECHO) et Président du Comité d'accompagnement du programme «Intégration, mode d'emploi» de la Fondation Roi Baudouin: «Pendant longtemps, il n'y a pas eu de politique européenne en la matière. Pour les différents ministres qui étaient confrontés à des taux de chômage intérieur de 15 à plus de 25%, évoquer l'intégration au travail des personnes d'origine étrangère était effectivement une thématique politiquement incorrecte. C'est cependant un débat qu'on ne peut plus évacuer. La situation actuelle dans les pays d'origine des migrants et la crise multidimensionnelle à laquelle on assiste depuis des mois interrogent profondément l'identité européenne et les identités de chaque pays. C'est la première fois que l'on entend dire : il faut s'occuper des gens qui arrivent maintenant car ils vont rester. On n'est plus dans des cas de figure comme au Kosovo où l'on déclenche une intervention pour permettre le retour des migrants. Refuser ce débat sur l'intégration des personnes d'origine étrangère, c'est remettre en cause l'équilibre fragile de nos économies.»

«Ne pas parler du problème de l'insertion à l'emploi des personnes d'origine étrangère en Belgique, c'est se priver de la possibilité de faire quelque chose, estime également Françoise Pissart, Directrice «Pauvreté & justice sociale» à la Fondation Roi Baudouin. C'est également nier l'évidence qu'il y a des problèmes spécifiques à l'insertion socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère comme la discrimination ou le poids d'un parcours personnel parfois douloureux. L'insertion des personnes d'origine étrangère est une thématique complexe, mais il faut surtout garder à l'esprit que l'on parle d'hommes et de femmes. Les enjeux humains sont, en cette matière, essentiels. Il s'agit d'une série d'enjeux importants pour une société démocratique : un enjeu humain, un enjeu économique, un enjeu sociétal. Pour réussir, la Belgique doit relever rapidement deux défis majeurs : il faut accroître la participation au travail dans une perspective d'intégration sociale et il faut développer les talents et les compétences dans une perspective d'intégration économique».

La Fédération des Entreprises de Belgique s'est associée à l'organisation de ce séminaire de travail car le monde de l'entreprise ne peut plus rester à l'écart du débat. «Il faut faire en sorte que la société et l'économie soient plus en phase, a fait remarquer Michel Vermaerke, Administrateur Délégué de Febelfin, Membre du Conseil d'administration de FEB et Président de la Taskforce FEB sur les réfugiés. La société attend que les entreprises soient plus engagées dans la société et ce, pas seulement en parole. Le monde de l'entreprise devra s'ouvrir aux constats et conclusions auxquels aboutiront les débats de cette séance de travail et devra être attentif aux recommandations des différents ateliers pour élaborer des solutions constructives. Les études de l'OCDE montrent qu'à long terme cette migration sera positive pour les économies des pays d'accueil et pas seulement pour les personnes migrantes qui trouveront du travail. Une vision ouverte de la société future devra donc aller de pair avec la viabilité de notre économie».

Un sentiment d'urgence

Les cinq ateliers organisés lors de la séance de travail ont permis de dégager 15 pistes d'actions qui pourront inspirer les décideurs politiques aux différents niveaux. Au-delà des recommandations, les débats ont également mis en évidence la nécessité urgente d'un changement de mentalité indispensable dans la manière même de concevoir l'insertion socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère. Actuellement, en effet, des mesures, des structures, des soutiens financiers existent mais ne produisent pas les résultats espérés.

Il est essentiel de prendre conscience de l'urgence de développer des réponses plus adaptées sur base des responsabilités et des compétences de chacun des acteurs publics, privés et associatifs. C'est possible comme le démontre la prise en charge du chômage des jeunes à Bruxelles où la mobilisation des différentes régions et la constitution de partenariats inédits ont permis de mettre en oeuvre des nouvelles mesures et d'insérer ainsi, depuis deux ans, de nombreux jeunes dans les trajets d'emploi, condition indispensable à leur insertion sociale.

*Fondation Roi Baudouin
Mars 2015*

Les priorités : synthèse

ATELIER 1 : COMMENT MIEUX ACCOMPAGNER LES CANDIDAT(E)S À L'EMPLOI D'ORIGINE ÉTRANGÈRE DANS LEUR INSERTION PROFESSIONNELLE?

Appliquer la technique du « pied dans la porte »

Toutes les possibilités permettant aux jeunes d'origine étrangère de faire une première expérience en entreprise doivent être encouragées car elles permettent de surmonter les freins à l'entrée sur le marché de l'emploi. Le jeune est intégré dans un collectif de travail et peut faire ses preuves. Son visage et sa motivation sont reconnus par ses futurs collègues et par l'employeur. Il faut donc encore renforcer les possibilités de stages de transition qui ont prouvé leur efficacité dans ce sens. Les autres pratiques d'inclusion comme l'accès aux jobs étudiants doivent également être favorisées pour favoriser le recrutement des personnes d'origine étrangère. Ces différentes initiatives devraient faire l'objet d'un appel en direction des employeurs afin qu'ils s'engagent dans ce sens.

Les CV et tests de compétences

Les CV uniquement basés sur les diplômes et l'exigence de lettres de motivation quand elles ne sont pas nécessaires (postes techniques par exemple) contribuent à entretenir les préjugés par rapport à certaines catégories de candidat(e)s, dont les personnes d'origine étrangère. Le test et le repérage des compétences réelles des candidat(e)s devraient être mis au centre des processus de recrutement, des parcours de formation, des initiatives d'entrepreneuriat des primo-arrivants et des mises à l'emploi. Un outil informatique comme le système « Compétent », utilisé par le VDAB, liste les acquis des jeunes, non seulement par l'enseignement mais aussi à travers diverses expériences, et permet de travailler directement à partir des compétences réelles et non des diplômes déclarés.

Investir dans les techniques innovantes d'accompagnement

Pour contrer la méfiance des employeurs et le manque de confiance en elles des personnes d'origine étrangère, les formules d'accompagnement personnalisé sont efficaces. Par exemple, la méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande) dans laquelle un intermédiaire se rend sur les lieux de travail pour examiner les besoins de la direction et des RH et propose un seul candidat. Celui-ci est formé avant l'entretien, soutenu quand il doit démontrer ses compétences (par exemple avec un traducteur) et sera accompagné pendant les premiers mois de travail. Le contact direct avec l'entreprise garantit la crédibilité de la démarche et sera d'autant plus intéressante pour les PME qui ne disposent pas de services RH capables de mettre en oeuvre des plans diversité. Le mentorat qui permet d'accompagner socialement et professionnellement les candidats à l'emploi est également une piste intéressante pour les profils avec une qualification supérieure.

ATELIER 2 : COMMENT TRAVAILLER AVEC LES EMPLOYEURS POUR FAIRE TOMBER LES OBSTACLES À L'EMBAUCHE DES PERSONNES D'ORIGINE ÉTRANGÈRE?

Des outils de benchmarking de la diversité

Les entreprises devraient pouvoir disposer d'outils pour évaluer leur politique en matière de diversité (origine, âge, genre, handicaps,...) et qui les aident donc à mettre en oeuvre des actions pour améliorer leurs pratiques. Cela pourrait prendre la forme de tableaux de bord propres à l'entreprise mais cela pourrait commencer par un pilotage à partir des secteurs professionnels. L'évaluation devrait être quantitative (proportion) mais également qualitative (fonctions occupées). Les entreprises et les départements RH devraient recevoir une aide (formation, information) dans ce domaine, principalement les PME.

Un retour obligatoire sur les décisions de recrutement

Le simple fait d'imposer l'obligation de justifier l'acceptation ou le rejet d'une candidature force le recruteur à réfléchir sur les critères qu'il a utilisés pour former son jugement. C'est un outil efficace pour aider à la prise de conscience des discriminations involontaires. Parallèlement, des formations doivent aider les professionnels RH ou les dirigeants de PME à repérer leurs fonctionnements basés sur les stéréotypes et les préjugés. Les CV anonymes ne font pas l'unanimité car ils sont considérés par certains comme un moyen qui ne fait que déplacer le problème. En revanche, les procédures de recrutement et les questionnaires peuvent faire l'objet d'amélioration pour en écarter tous les éléments qui peuvent induire des biais d'exclusion.

Une prévention proactive du risque d'exclusion

Beaucoup d'entreprises, et surtout les PME, perçoivent encore le recrutement et la présence de personnes d'origine étrangère dans le personnel comme des problèmes à gérer et pour lesquels elles n'ont pas le temps ni les moyens nécessaires. Elles vont donc chercher à éviter le « problème » pour ne pas devoir à le résoudre. Il serait donc essentiel de mettre à leur disposition des possibilités de coaching les aidant dans leurs procédures de recrutement, les informant sur les règles en matière de diversité et sur les possibilités de formation du personnel destiné à travailler avec des personnes d'origine étrangère. Les organisations patronales pourraient avoir un rôle d'incitateur dans ce domaine en diffusant les bonnes pratiques pour impulser le changement.

ATELIER 3 : COMMENT ÉVITER LA DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE CHEZ LES EMPLOYEURS ET L'INTÉRIORISATION DE LA DISCRIMINATION CHEZ LES CANDIDAT(E)S À L'EMPLOI?

Une communication de recrutement ouverte à la diversité

Les entreprises doivent diversifier leurs canaux de recrutement et leur communication pour pouvoir entrer en contact avec les personnes d'origine étrangère qui n'accèdent pas aux emplois proposés faute de réseaux ou qui n'osent pas se présenter de peur d'être discriminées. Les entreprises, surtout les PME et TPE, seront soutenues dans leurs efforts par des experts en diversité qui les alimenteront en outils et en bonnes pratiques. La dimension de l'auto-discrimination qui pousse à éviter, par crainte du rejet, certaines professions, certains secteurs ou certaines entreprises, doit faire l'objet d'une plus grande sensibilisation car le phénomène n'est pas suffisamment connu et pris en compte.

La mise en avant de *role models*

La présentation de témoignages d'intégration réussie au sein des entreprises aide à attirer les candidats d'origine étrangère. Cela permet aux entreprises de refléter, dans la composition de leur personnel, la diversité de la société mais également de changer leur image en direction d'un public plus large. L'administration et le secteur public au sens large devraient, dans ce sens, jouer un rôle d'exemples en termes d'insertion des personnes d'origine étrangère. Cette stratégie permet à moyen et long terme de changer en profondeur les représentations : la meilleure manière de combattre les préjugés c'est de faire entrer des personnes d'origine étrangère sur les lieux de travail.

Une application effective des mesures anti-discrimination

Faute de suivi des lois luttant contre la discrimination, le refus de la diversité au travail n'est pas suffisamment perçu comme inacceptable. L'inspection sociale devrait être plus active dans le contrôle de l'application des mesures de lutte contre la discrimination et les entreprises qui persistent à refuser la diversité, après avoir reçu le temps et le soutien pour mettre en oeuvre des changements de manière volontaires, devraient être réellement sanctionnées. D'autre part, les actions positives en faveur des personnes d'origine étrangère, prévues par la loi de 2007 visant à lutter contre les discriminations, sont, à l'heure actuelle, toujours difficiles à appliquer car, faute d'arrêté d'application, elles pourraient être considérées comme... discriminatoires.

ATELIER 4 : COMMENT AMÉLIORER LA COORDINATION ENTRE LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE POUVOIR POUR STIMULER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES D'ORIGINE ÉTRANGÈRE?

Un guichet unique pour orienter efficacement travailleurs et employeurs

Les matières touchant à l'intégration, à l'insertion sociale, à l'emploi et à la formation relèvent de différents services situés à différents niveaux de pouvoir (fédéral, régional, (bi) communautaire, communal, et constituent un labyrinthe où il est difficile de s'orienter efficacement. Les personnes d'origine étrangère en demande d'emploi ou de formation, principalement les primo-arrivants, devraient pouvoir s'adresser à un guichet unique par le biais d'une application web qui les guiderait dans leurs premières démarches en les orientant vers les organismes adéquats en fonction de leurs besoins spécifiques. Certains sites existent déjà mais ils devraient être rendus plus visibles et améliorés. Pour les employeurs, ce guichet unique pourrait améliorer la visibilité des aides et des organismes pouvant les aider à déployer une politique de diversité dans leur entreprise.

Un monitoring de la diversité aux différents niveaux de pouvoir

Une Conférence interministérielle devrait être mise sur pied pour stimuler les synergies entre les différents départements et niveaux impliqués dans l'emploi et l'intégration et réduire les difficultés de mise en application des mesures de diversité. Chaque mesure en lien avec l'emploi ou la formation devrait être évaluée quant à son impact positif ou négatif sur l'insertion socio-professionnelle de ce groupe-cible. Il serait important de mettre sur pied un monitoring commun de la situation de ce groupe et des impacts des mesures prises afin d'augmenter la prise de conscience aux différents niveaux. La politique de diversité devrait être inscrite dans les accords professionnels afin de rendre la thématique incontournable et devrait donc impliquer activement les partenaires sociaux.

Travailler par objectif plutôt que par plan

Un alignement des responsabilités et des compétences (travail par objectif) permettrait aux différents niveaux et départements concernés par l'insertion socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère de déterminer quels sont les outils à leur disposition pour avoir un impact positif. Ce système permet d'améliorer la visibilité de la collaboration horizontale (entre départements d'un même niveau de pouvoir) et verticale (entre niveaux de pouvoir). Cela facilite le déploiement des politiques comme dans le cas de l'activation sociale, dépendant du fédéral mais mise en oeuvre avec des bons résultats dans les CPAS. Cette mise en carte des responsabilités et compétences aide également à repérer où le recours à un soutien ou à un partenaire sera le plus efficace (les fonds européens pour l'intégration sociale des réfugiés et candidats à l'asile, les entreprises pour la formation en alternance,...).

ATELIER 5 : COMMENT AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DES PERSONNES D'ORIGINE ÉTRANGÈRE, ET DES PERSONNES RÉFUGIÉES EN PARTICULIER, À TRAVERS L'ÉQUIVALENCE DES DIPLÔMES ET LA VALIDATION DES COMPÉTENCES?

Un stage avec, à la clé, une attestation de compétences

La Belgique est trop obnubilée par les diplômes et devrait s'engager plus résolument dans les systèmes de validation des acquis. Il pourrait s'agir, comme en Suède, d'un stage que se verrait proposer tout nouvel arrivant et qui débouche sur une attestation de compétences qu'il pourra faire valoir auprès d'un employeur ou pour obtenir une formation. Le système d'équivalence de diplôme est trop peu transparent et centré sur les exigences académiques belges. Les entreprises et l'enseignement devraient donc collaborer plus activement pour établir les profils de formation nécessaires pour les emplois. Les femmes, particulièrement, devraient bénéficier de la possibilité de valoriser leurs compétences en éducation et gestion du ménage.

Adapter et moduler l'apprentissage des langues

L'offre de formation en langues est encore insuffisante à l'heure actuelle, entre autres à destination des personnes d'origine étrangère qualifiées qui auraient besoin de cours plus intensifs pour accéder rapidement à un emploi. Les exigences et les formations en matière de langue doivent également être adaptées. Les secteurs professionnels devraient ainsi se mobiliser pour proposer une offre axée sur les besoins de certaines professions, notamment dans le domaine de la santé. Si la langue est essentielle à l'insertion socio-professionnelle, elle ne doit cependant pas devenir un prétexte à discrimination pour écarter les demandeurs d'emploi d'origine étrangère, par exemple dans l'accès aux postes techniques. L'exigence de niveau doit donc être adaptée aux exigences de la fonction pour laquelle la personne sollicite.

Un(e) coach de référence dans les parcours d'insertion à l'emploi

Actuellement, les personnes d'origine étrangère ne sont certainement pas seules dans leurs parcours d'insertion, leur problème serait plutôt qu'elles sont accompagnées par un nombre trop élevé de personnes de référence des différentes structures de prise en charge : service social, insertion, formation,... Les parcours seraient sans doute simplifiés si un seul coach accompagnait les personnes tout au long de leur trajet d'insertion. Ce/cette coach serait de préférence indépendante des différentes structures impliquées pour conseiller au mieux la personne en fonction de ses besoins et désirs professionnels. Cela réduirait d'autre part les erreurs d'orientation, entraînant frustration et gaspillage de moyens.

Atelier 1 : **Comment mieux accompagner
les candidat(e)s à l'emploi d'origine
étrangère dans leur insertion
professionnelle?**

Les questions centrales:

- Quels sont les besoins spécifiques à rencontrer dans le recrutement du public-cible?
- Comment rapprocher les personnes d'origine étrangère du monde de l'entreprise?
- Comment améliorer les canaux de recrutement visant ce public?
- Comment adapter les formules de trajets personnalisés et de mentorat afin qu'elles répondent mieux aux besoins aux différentes catégories de personnes d'origine étrangère concernées ?

« Les obstacles structurels à l'entrée sur le marché du travail sont bien connus: les connaissances linguistiques, le niveau scolaire, la discrimination, des qualifications étrangères difficilement reconnues, mais aussi l'accès aux réseaux sociaux et professionnels. Tout ceci a de lourdes répercussions sur la personne même: prestations scolaires médiocres des jeunes issus de l'immigration, faibles chiffres d'emploi, dépendance à l'égard de l'aide sociale, familles vivant à la limite du seuil de pauvreté... De ce fait, la Belgique risque de perdre de nombreux talents. De plus, la compétitivité de notre économie est confrontée à un défi: en effet, nous ne réussissons pas à utiliser toutes ces compétences. »

(Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord: stratégies visant à améliorer la participation des migrants au marché du travail (2014). Migration Policy Institute Europe. Publication FRB)

APPLIQUER LA TECHNIQUE DU « PIED DANS LA PORTE »

« Je suis convaincu que la première expérience professionnelle rémunérée est la meilleure mesure d'intégration et de lutte pour la diversité. Elle permet de vaincre les résistances initiales des employeurs, mais aussi des équipes de travail, et donc de sortir du cercle vicieux de l'exclusion, des préjugés et du manque d'expérience ».

L'absence d'emploi n'est pas que la conséquence d'un manque de compétence et il ne sert à rien de cacher le fait que la discrimination est un fait en Belgique : à niveau de qualification égal, l'écart de taux d'emploi y est, par exemple, de 11% pour des travailleurs qualifiés d'après les chiffres de l'OCDE. «Il faut être réaliste: même avec un bon CV, ils ne seront jamais le candidat numéro un, faisait remarquer un participant. D'où l'intérêt des formules qui leur donnent l'occasion de prouver à l'employeur ce dont ils sont capables».

Parmi les mesures qui ne sont pas axées uniquement sur le groupe-cible mais qui le concernent fortement, le stage de transition en entreprise est régulièrement mis en avant. La formule est considérée comme efficace car elle aide à surmonter le frein à l'entrée sur le marché de l'emploi en permettant au jeune d'être intégré dans un collectif de travail et de faire ses preuves. Au bout d'un an, Actiris a pu constater que 63% des jeunes insérés dans ce dispositif étaient à l'emploi contre 40% pour le groupe contrôle.

Cette mesure et d'autres qui ont été mises en oeuvre par les différentes régions (garantie jeune, contrat d'insertion,...) doivent être accompagnées par un investissement dans l'apprentissage des langues. A Bruxelles, région particulièrement concernée par la question, plus de 3.200 jeunes bénéficiant de la « garantie jeune » ont été inscrits à un cours de langue durant les six premiers mois de 2015. Beaucoup d'entre eux n'ont pas leur diplôme de l'enseignement secondaire et ne maîtrisent pas le français et/ou le néerlandais.

La stratégie du premier pas dans l'entreprise est d'autant plus intéressante qu'elle induit souvent un cercle vertueux : quand une première personne d'origine étrangère entre dans une entreprise «blanche», cela brise un mur et d'autres suivent.

Cependant, il faut également que les employeurs acceptent de jouer le jeu. Et actuellement, leur participation à la politique de diversité est encore faible. Dans la région de Bruxelles-Capitale, le nombre de conventions d'insertion est passé de 17 à 200, une progression intéressante mais un chiffre encore peu élevé en regard de l'existence de 34.000 employeurs.

Comment activer les filières de recrutement ? La ville de Verviers expérimente actuellement une formule où le secteur de l'intégration et celui de l'intérim collaborent. L'agence propose aux entreprises des candidat(e)s sélectionné(e)s au préalable par le Centre régional d'intégration et non mis en concurrence avec des candidats « belges ».

A Bruxelles, une autre société d'intérim, bien consciente que les CV des candidat(e)s d'origine étrangère ont moins de chances d'être retenus, active son réseau pour «vendre» directement auprès des employeurs les personnes coachées par elle.

Dans le travail de recrutement, il faut aussi être attentif à ce que le chercheur d'emploi ne perde pas de vue son objectif à long terme. Certaines personnes d'origine étrangère acceptent des emplois de moindre qualification, notamment par le biais de l'intérim, uniquement pour sortir du chômage : des personnes très qualifiées travaillent par exemple comme femmes de chambre dans un hôtel. Ils sortent ainsi des statistiques officielles du chômage et ce choix peut les aider à court terme mais leurs compétences ne sont pas utilisées et le déclassement peut générer, à terme, de la frustration.

LES CV ET TESTS DE COMPÉTENCES

«Pour nous, le problème est beaucoup plus la compétence que l'origine ou le diplôme. On nous présente beaucoup trop de gens qui n'ont pas les compétences requises et donc on se décourage.»

Pour la plupart des interlocuteurs impliqués dans le placement des demandeurs d'emploi d'origine étrangère, les CV basés prioritairement sur le parcours éducatif et formatif, ayant mené à un diplôme ou à un certificat, ainsi que l'obligation de produire une lettre de motivation sont perçus comme deux obstacles à l'insertion socio-professionnelle du public-cible. Ils pourraient utilement être remplacés par d'autres outils, comme des CV basés sur les acquis et des tests pratiques de mise en situation afin d'évaluer les aptitudes.

Les CV «certificatifs» mettent en effet surtout en évidence les ratés de la formation scolaire et professionnelle plutôt que les acquis tandis que les lettres de motivation font appel à des soft skills dont ne dispose généralement pas ce public. Dans les deux cas, ces demandes renforceraient donc les préjugés par rapport à certaines catégories de candidat(e)s. D'autant que pour certaines fonctions (postes techniques entre autres), c'est avant tout les compétences réelles qui intéressent l'employeur et non le diplôme produit.

La solution pourrait passer par les CV basés sur les acquis des candidat(e)s et sur leur évaluation. Le VDAB a ainsi investi dans un outil informatique performant (le logiciel «Competent») et une collaboration a été mise en oeuvre avec la Communauté flamande. Lorsqu'un jeune s'inscrit au VDAB, le conseiller emploi dispose désormais immédiatement d'une série de données pertinentes, comme le type d'enseignement qui a été suivi mais aussi les autres expériences ou compétences acquises par le jeune. Cela permet donc à l'organisme de placement de travailler tout de suite à partir des compétences réelles et non à partir d'un diplôme déclaré dont le contenu n'est pas toujours garanti et qui doit donc faire l'objet d'une validation, ce qui allonge d'autant le délai d'intervention.

Plutôt qu'une lettre de motivation, le candidat serait alors invité à démontrer concrètement ses compétences. Une association a ainsi présenté le cas d'un technicien frigoriste irakien qui avait travaillé en Irak dans l'entreprise de son père. L'entreprise belge à qui il était proposé ne pouvait évidemment pas bien juger de ses qualifications sur CV. L'association l'a donc accompagné à l'entretien d'embauche et il a pu démontrer concrètement son expérience et ses connaissances par rapport à un certain nombre de questions techniques, malgré ses difficultés temporaires de langue.

Cela impliquerait cependant une autre manière de travailler. Souvent, la question «De quoi ont-ils besoin ?» est au coeur du processus d'accompagnement mais celui-ci ne tient pas vraiment compte des besoins des candidat(e)s. Le processus débouche alors sur des procédures standardisées qui imposent des trajets qui ne leur conviennent pas nécessairement. Un bilan de compétences serait plus adapté: il permettrait de prendre en compte à la fois les compétences que la personne possède et les besoins qu'elle exprime

elle-même. Par ailleurs, cela implique une meilleure collaboration entre les différents intervenants impliqués puisqu'il ne s'agirait plus seulement d'insérer dans une formation qualifiante mais bien de proposer des parcours sur mesure, adaptés en fonction des acquis et des besoins.

Une meilleure information sur les filières et les métiers sera également indispensable car les candidat(e)s ne choisissent pas toujours un objectif professionnel approprié. Soit parce qu'ils ne connaissent pas bien leurs propres compétences, soit parce qu'ils ont des attentes irréalistes.

Dans le cas des primo-arrivants, cet accent mis sur les compétences pourrait également favoriser la mise en oeuvre du sens de l'entrepreneuriat et des savoir-faire dans les domaines qu'ils ont souvent développés dans leur pays d'origine.

INVESTIR DANS LES TECHNIQUES INNOVANTES D'ACCOMPAGNEMENT

«Aujourd'hui, on lance des appels à l'entreprise, on lui rappelle sa responsabilité sociétale mais on ne connaît pas très bien sa logique et son fonctionnement. Cela ne suffit pas. Si on se rapproche de l'entreprise, on lui permet aussi de jouer le jeu et on va à la rencontre de ses intérêts, par exemple de ses difficultés de recrutement pour les postes de première qualification.»

Plusieurs méthodes innovantes d'accompagnement intensif des personnes d'origine étrangère, combinant généralement coaching et travail sur les soft skills, ont été mises en avant lors des débats.

L'intermédiation entre le candidat et l'entreprise est l'une d'elle. Elle a pour objectif un meilleur repérage des besoins des entreprises et implique l'intervention d'un tiers entre le candidat et l'employeur. La Mission locale de Forest et trois missions locales wallonnes utilisent la méthode IOD (Intervention sur l'Offre et de la Demande). Dans un premier temps, l'intermédiaire va dans l'entreprise pour rencontrer l'employeur et les chefs d'équipe afin d'identifier leurs besoins et les spécificités des postes de travail, sans obligation d'embauche. Une fois le contact établi, il sera plus facile, si un poste s'ouvre, de proposer le candidat le plus adéquat qui a été formé et coaché auparavant. A Anvers, cette approche directe inspire le projet Techno Mundo qui met à l'emploi, avec de bons résultats, des ingénieurs et des techniciens qualifiés.

Ces projets reposent sur un accompagnement préalable des candidat(e)s, avec un screening des compétences, et incluent un accompagnement lors des entretiens d'embauche. Le candidat sera d'ailleurs généralement accompagné pendant les premiers mois, une pratique qui répond à une réelle demande des employeurs et que le Forem applique également dans ses programmes de job coaching. Ce mode d'accompagnement intensif est donc particulièrement utile dans le cas des PME qui ne disposent pas de département de ressources humaines.

Le mentorat qui combine insertion sociale et insertion professionnelle est un autre exemple. A Bruxelles, «Duo for a Job» met en contact un jeune chercheur d'emploi issu d'un pays hors UE (primo-arrivant, réfugié ou Belge issus de l'immigration) avec un senior retraité ou en fin de carrière. L'accompagnement est intensif, à raison d'une fois par semaine sur une durée de six mois. La formule présente plusieurs avantages: la présence d'un référent qui vient du secteur professionnel convoité permet au jeune de préciser son projet professionnel et de le rendre plus réaliste. On sait aussi que le réseau est un canal de recrutement très important. Le jeune va donc pouvoir profiter du réseau et des contacts du mentor. Par ailleurs, le référent belge adulte facilite aussi l'apprentissage de certains codes culturels, comme l'importance de la ponctualité, de regarder l'interlocuteur dans les yeux... Cela favorise en outre l'interculturalité et aide à aller à l'encontre de certains préjugés entre seniors et jeunes issus de l'immigration.

Anvers a également investi dans deux programmes de mentorat. Le premier met en contact des jeunes professionnels qui servent de mentors à des étrangers primo-arrivants qualifiés. Au bout de quelques mois, les résultats sont déjà constatables: les personnes qui viennent d'arriver et ne connaissent pratiquement personne ont déjà un visage pour certains employeurs alors qu'ils n'auraient sans doute jamais été invités s'ils avaient simplement envoyé leur CV. Un second projet, «Dynamic duo's», vise autant l'insertion sociale que professionnelle en mettant en contact des jeunes issus de milieux défavorisés avec des personnes qui vont les aider à se constituer des réseaux utiles pour la vie en société.

Ces différentes initiatives impliquent une bonne collaboration entre acteurs du public, du privé et du secteur associatif. Or, actuellement, les intervenants qui travaillent à l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi ou des chercheurs d'emploi d'origine étrangère sont souvent multiples, avec des logiques, des critères d'évaluation et des objectifs différents. Un meilleur ciblage du financement aiderait sans doute à favoriser les synergies entre les acteurs.

Atelier 2 : **Comment travailler avec
les employeurs pour faire tomber
les obstacles à l'embauche
des personnes d'origine étrangère?**

Les questions centrales:

- Comment mieux sensibiliser les employeurs de terrain aux enjeux de la diversité?
- Comment faciliter les contacts entre l'entreprise et ces talents inutilisés?
- Comment accompagner les entreprises dans leur recrutement de personnes d'origine étrangère?
- Quels dispositifs mettre en place pour favoriser l'embauche des personnes d'origine étrangère?

« Même si la jurisprudence européenne indique clairement qu'il ne suffit pas d'utiliser des arguments économiques ou rationnels pour justifier une distinction sur la base de l'origine, et même si l'intention ou la préméditation n'est pas, juridiquement parlant, une condition requise pour que l'on parle de discrimination, on ne doit pas seulement en imputer la responsabilité à l'employeur ; il faut aussi que des mesures concrètes soient prises afin de rendre le marché du travail plus inclusif. Les freins actuels expliquent la frustration de ceux qui veulent intégrer le marché du travail et qui constatent que dans toutes les offres d'emploi on demande une « expérience », laquelle ne peut évidemment être acquise que si l'on trouve un premier emploi. Et si l'employeur décide tout de même de procéder à l'embauche, il tentera de limiter le risque en choisissant des contrats à courte durée déterminée ou des contrats intérimaires. »

(« Monitoring socio-économique Bruxelles ». Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale - Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. Septembre 2013.)

DES OUTILS DE BENCHMARKING DE LA DIVERSITÉ

«La diversité, c'est aussi une question de mentalité. Aux Etats-Unis, si une équipe de consultants se présente dans une entreprise, uniquement constituée d'hommes, blancs, d'une quarantaine d'année, elle n'a aucune chance de remporter le contrat.»

Des outils d'auto-évaluation permettraient aux entreprises d'objectiver leur situation par rapport à d'autres organisations semblables à elles: quelle est la proportion de personnes d'origine étrangère, de femmes, à quels postes...? Les résultats de cette analyse aideraient l'entreprise à se positionner pour ses recrutements futurs. Etant donné que certains postes sont actuellement occupés majoritairement par des personnes d'origine étrangère (postes de nettoyage ou de catering), l'évaluation devrait dépasser les biais éventuels induits par une traduction en simple pourcentage pour introduire des éléments qualitatifs relatifs aux niveaux de fonction.

La diversité pourrait d'ailleurs faire l'objet d'un point spécifique dans les négociations sectorielles mais la démarche n'aura de sens que si elle repose sur des objectifs simples et clairs plutôt que sur de bonnes intentions floues.

C'est principalement à travers la formation des responsables des ressources humaines que le déploiement d'une politique de diversité pourra s'effectuer efficacement. Il est donc important que ceux-ci soient formés aux facteurs de discrimination, aux stéréotypes et aux préjugés. Un responsable RH qui n'arrive pas à dépasser sa zone de confort et à intégrer les nouvelles données démographiques doit en effet être aidé pour faire efficacement son métier, c'est-à-dire trouver des talents.

L'enjeu de la diversité n'est pas seulement important au niveau de la sélection mais également dans la structure organisationnelle des entreprises. Un profil est sélectionné sur ses compétences et ses expériences mais les employeurs doivent également faire de la gestion de risque : quelle est la probabilité que cette personne performe bien à ce poste en s'intégrant aux équipes existantes? Il faut donc que ces employeurs ou les responsables RH puissent disposer d'outils leur permettant d'appréhender une situation souvent nouvelle pour eux et qui les pousse donc à envisager la diversité comme un risque lors du recrutement et dans la gestion du personnel.

Il existe aussi une demande très forte de la part des entreprises en termes d'information proprement dite. Un certain nombre d'outils relatifs à la diversité au travail existent déjà mais ils ne sont pas encore suffisamment connus par les entreprises. C'est le cas du site mis sur pied par le Centre Interfédéral pour l'Egalité des Chances (www.ediv.be) qui propose une banque de situations concrètes autour de la diversité où managers et responsables de ressources humaines peuvent trouver les balises juridiques nécessaires et des conseils pour élaborer des solutions concrètes sur les lieux de travail.

C'est le cas également de référentiels pratiques à l'usage des entreprises qui ont été publiés de manière ponctuelle, comme cela a été le cas en Région Wallonne à l'initiative de Jean-Claude Marcourt, à l'époque Ministre de l'Economie.

Une attention particulière devrait être portée aux PME, très nombreuses en Belgique, qui ne disposent pas de service RH. Elles devraient donc être sensibilisées par le biais de leurs secrétariats sociaux avec des partenaires comme le Centre Interfédéral pour l'Egalité des Chances, les universités, les différentes structures locales pour l'Emploi. Elles pourraient être épaulées par des consultants capables de répondre à leurs questions et à leurs craintes, à les aider dans l'analyse de leur fonctionnement et dans la diversification de leur recrutement.

UN RETOUR OBLIGATOIRE SUR LES DÉCISIONS AU RECRUTEMENT

«Les immigrés se concentrent actuellement dans certains secteurs mais la situation va nécessairement évoluer avec le temps. L'entreprise qui voudra avoir le meilleur candidat devra donc laisser tomber ses préjugés.»

On sait que les entreprises font de la discrimination sur CV, notamment sur les noms à consonance étrangère mais également à partir des lieux d'habitation des candidat(e)s.

Pour certains, la solution passe par le recours à des CV anonymisés, sans mention du genre ou de l'origine ou à l'envoi de CV destinés à détecter si les entreprises discriminent ou non. Pour d'autres, ces solutions ne font que déplacer le problème de la discrimination à un stade ultérieur du processus d'embauche et il est plus intéressant d'utiliser des tests de recrutement standardisés, sur lesquels un travail de réflexion a été effectué pour en écarter tous les éléments qui peuvent induire des biais d'exclusion.

Les personnes d'origine étrangère sont également parfois confrontées à des questionnaires discriminatoires car ils ne sont pas en lien avec les compétences du poste mais posent des questions qui relèvent de la vie privée. A nouveau, un travail pourrait être effectué sur les questionnaires pour qu'ils soient centrés sur les profils.

Autre piste évoquée: l'obligation pour les responsables de recrutement de motiver leurs décisions. Cette mesure entraînerait automatiquement une baisse des cas de discrimination volontaire qui tombent sous le coup de la loi. D'autre part, les choix des recruteurs sont souvent biaisés par l'expérience personnelle et ceux-ci pratiquent parfois une discrimination inconsciente. Dans ce cas, l'obligation de motiver le choix susciterait une réflexion sur les critères de sélection utilisés et améliorerait sans doute le dialogue avec les candidat(e)s à l'emploi.

D'une manière générale, les processus de recrutement doivent être élargis à des groupes de population qui ne sont pas atteints actuellement. C'est surtout le cas dans les PME qui recrutent dans leur réseau direct et ne font donc pas nécessairement de la discrimination consciente. Cette tendance à se limiter à son milieu naturel est d'ailleurs générale car, à Bruxelles, ce serait également le cas de 75% des entreprises créées par des personnes d'origine turque qui n'emploient que des personnes de la même origine qu'elles pour des raisons de cohésion au sein du personnel.

Plus de la moitié des recrutements s'effectueraient par le bouche-à-oreille dans les entreprises, passant par les salariés à qui l'on demande s'ils connaissent quelqu'un qui pourrait pourvoir le poste qui se libère et se limitant ainsi à l'entourage direct des personnes déjà en place. Les employeurs, avant tout désireux que les nouveaux venus s'intègrent, ont donc tendance à chercher des profils similaires à ceux des employés déjà en place pour éviter tout risque. Il faut donc sensibiliser aussi les travailleurs pour garantir une gestion de la diversité qui préserve l'entente au sein des équipes.

Pour accroître la diversité au sein du personnel, l'ouverture des jobs étudiants aux jeunes d'origine étrangère est un outil intéressant car ce premier contact avec l'entreprise est une porte d'entrée importante vers le travail. Pour les PME, il sera sans doute plus difficile de ne pas engager les enfants de leurs propres salariés mais les grandes entreprises pourraient remplir un rôle d'exemplarité dans ce domaine.

La mise en avant des arguments favorables à la diversité du personnel devrait être renforcée. Cette diversité peut être précieuse dans les cas de missions d'exportation ou de prospection de nouveaux marchés mais elle est également représentative de l'évolution démographique des clients que constituent les habitants du pays. Certaines grandes entreprises l'ont d'ailleurs déjà bien compris, qui utilisent la diversité de leur personnel, à toutes les fonctions, comme vitrine médiatique.

UNE PRÉVENTION PROACTIVE DU RISQUE D'EXCLUSION

«Certaines entreprises ont déjà des cultures d'inclusion mais l'intégration de la diversité sur le lieu de travail est aussi fonction de son acceptation dans la société en général, au niveau du logement, de l'école,... Quand la diversité y est la norme, elle est intégrée dans la norme de travail.»

Beaucoup d'employeurs disent qu'ils ne veulent pas discriminer mais qu'ils le font à cause des clients. Ou se demandent ce que vont penser leurs autres collaborateurs, quelle sera leur réaction face à un collègue d'une autre origine. Les entreprises, et surtout les PME, n'ont pas toujours les ressources ou le temps d'aborder ces questions. Au lieu de résoudre le problème, elles vont donc chercher à l'éviter. Il est donc nécessaire de les soutenir afin de développer une politique de diversité.

En Flandre, une société d'intérim a décidé de dédier dans chacune de ses agences une personne chargée de traiter et résoudre les questions de diversité qui se posent dans les entreprises par rapport aux intérimaires d'origine étrangère. La société effectue également du coaching de PME pour les soutenir dans la rédaction des règlements de travail, pour expliquer ce que sont les principes de neutralité et présenter les possibilités de formation par des consultants,... L'objectif est d'essayer de mettre en oeuvre un maximum d'initiatives pour prévenir la discrimination.

Les entreprises peuvent également être impliquées dans l'intégration des migrants au travail. En Wallonie, les missions régionales pour l'emploi organisent régulièrement des stages courts chez des employeurs volontaires qui les aident à valider les compétences des demandeurs d'emploi primo-arrivants acquises à l'étranger. En Flandre Orientale, le VOKA a lancé une expérience de mentoring et a rapidement trouvé des responsables RH et des personnes dans les PME qui ont accepté d'être parrains. Le défi pour eux est maintenant d'aller au-delà du réseau proche pour stimuler à leur tour d'autres employeurs à avoir un regard plus vaste sur le recrutement.

Un des problèmes actuels est en effet que les initiatives en matière de diversité touchent surtout les convaincus et qu'il est difficile de toucher les autres employeurs. A Verviers, on a choisi de demander aux entreprises ce dont elles ont besoin plutôt que de leur dicter ce qu'elles doivent faire. Actuellement, un questionnaire est élaboré et sera adressé aux employeurs locaux pour cerner leurs craintes face à la diversité à l'embauche. Après analyse des réponses, les différents partenaires impliqués dans la démarche (commune, centre d'intégration, Forem,...) proposeront des dispositifs qui se basent sur les besoins exprimés.

Les organisations patronales (VOKA, Unizo, UCM, BECL...) ne sont pas seulement là pour représenter les entreprises, elles peuvent aussi avoir un rôle d'impulsion. Les plans diversité auraient ainsi plus d'impact si une entreprise recevait un message dans ce sens venant de ses organisations représentatives. Ce pourrait être un livre blanc, des

road shows, la signature d'une charte,... qui promeuvent des bonnes pratiques existantes. Il s'agit là de travailler sur les relais qui pourront faire avancer les idées de diversité, notamment dans les PME qui sont peu informées.

Les plans de formation sont également importants pour faire passer la promotion de la diversité en facilitant la concordance entre les besoins des entreprises et les compétences des demandeurs d'emploi. C'est ce qui a été fait pour le secteur des aides-soignantes, où des formations adaptées ont été proposées à des personnes peu ou pas qualifiées, dont des personnes d'origine étrangère, pour qu'elles trouvent leur place sur le marché de l'emploi. On constate que 90 % des personnes qui ont suivi une formation ont trouvé un emploi.

Atelier 3 : **Comment éviter la discrimination à l'embauche chez les employeurs et l'intériorisation de la discrimination chez les candidat(e)s à l'emploi?**

Les questions centrales:

- Comment implémenter concrètement les dispositifs actuels de lutte contre la discrimination à l'embauche?
- Comment assurer la neutralité des tests et procédures de recrutement?
- Comment prendre en compte les processus d'intériorisation de la discrimination et les combattre?
- Quels outils utiliser et diffuser pour améliorer l'empowerment des candidat(e)s?

Bien que la discrimination ne soit pas toujours évidente à prouver, le droit et la contrainte sont des outils essentiels de la lutte contre les discriminations. Contre l'intériorisation de la discrimination le droit ne peut rien, ou pas grand-chose. C'est donc davantage sur la prise de conscience du phénomène et la création d'une relation de confiance entre les jeunes demandeurs d'emploi immigrés ou perçus comme tels, les employeurs et les autres acteurs socio-économiques du monde de l'insertion professionnelle qu'il faut agir. Tout est ici affaire de pragmatisme, de dialogue, de respect mutuel et de créativité.

(« L'auto-discrimination »: un obstacle supplémentaire dans la quête d'un emploi pour les jeunes issus de l'immigration » (2015). Sarah Van Doosselaere. Sous la direction de Denis Stokkink, Pour la Solidarité. Publication FRB)

UNE COMMUNICATION DE RECRUTEMENT OUVERTE À LA DIVERSITÉ

«Les entreprises doivent avoir une attitude proactive en direction des groupes-cibles qui ne répondent pas aux offres d'emplois prévus pour eux».

Le recrutement devrait être abordé différemment car beaucoup d'entreprises ont encore, dans ce domaine, une communication qui ne correspond pas à la diversité actuelle de la société. En mettant en avant des personnes d'origine étrangère dans leurs offres d'emploi, les entreprises élargiraient ainsi leur réservoir potentiel de recrutement.

Le SELOR a également développé dans cette optique une série d'outils pour augmenter l'attractivité de l'administration fédérale à l'égard des personnes d'origine étrangère, avec un système de monitoring de l'emploi, une sensibilisation à la diversité, une politique ciblée de recrutement et la mise en avant de *role models*...

Les différentes autorités flamandes se sont aussi engagées activement dans ce sens: diversification des canaux de recrutement, collaboration avec les organisations actives dans le secteur de l'intégration pour relayer les offres d'emploi, travail sur les processus RH, adaptation de la communication et de l'image de l'employeur, ... On y constate cependant que les résultats espérés ne sont pas atteints car les personnes d'origine étrangère continuent à occuper prioritairement des emplois de faible niveau.

L'une des raisons évoquées serait le manque d'instruments permettant de mieux cerner les bonnes pratiques, pour retenir ce qui fonctionne et écarter ce qui se révèle inefficace.

Une autre serait l'auto-discrimination, un réflexe d'auto-défense psychologique par lequel les personnes d'origine étrangère pratiquent l'évitement sur le marché du travail, estimant qu'elles partent nécessairement perdantes. Certains préfèrent cependant parler d'intériorisation de la discrimination plutôt que d'auto-discrimination car cette dernière notion pourrait laisser penser que la personne d'origine étrangère a une responsabilité dans le processus de discrimination.

L'auto-discrimination conduit aussi bon nombre de demandeurs d'emploi d'origine étrangère à s'orienter dans des secteurs où ils pensent pouvoir être acceptés mais qui ne leur conviennent pas. La conséquence est qu'ils quitteront rapidement ce travail ou qu'ils l'effectueront sans grande motivation.

Ce phénomène d'auto-discrimination doit donc faire l'objet d'une plus grande sensibilisation auprès du monde du recrutement pour qu'il puisse être mieux pris en compte.

A court terme, il serait important d'accroître l'empowerment des demandeurs d'emploi d'origine étrangère. Les services de placement ou les associations d'insertion

pourraient ainsi les aider à affronter plus efficacement les procédures de recrutement. Cet accompagnement ne peut cependant offrir qu'une solution ponctuelle et seul un changement en profondeur de la société (dans le milieu du travail mais aussi ailleurs) offrira une solution à long terme.

Un assouplissement de la législation linguistique jouerait sans doute également en faveur d'une plus grande diversité dans le recrutement. L'apprentissage de la langue de la région d'accueil est bien sûr indispensable pour assurer une bonne insertion sur le lieu de travail, garantir une bonne compréhension des directives, des règlements et des consignes de sécurité. Cependant, un certain assouplissement permettant d'utiliser d'autres langues (comme l'autre langue nationale ou l'anglais) à certains moments aiderait sans doute les candidats d'origine étrangère à s'insérer plus facilement dans certains emplois.

LA MISE EN AVANT DE *ROLE MODELS*

«La meilleure manière de lutter contre les préjugés que peuvent avoir les personnes d'origine étrangère vis-à-vis de certains secteurs ou de certaines fonctions, c'est d'y embaucher des personnes d'origine étrangère.»

Actuellement, on ne peut que constater un manque évident de possibilités d'identification professionnelle pour les personnes d'origine étrangère. Or, augmenter la visibilité de *role models* permettrait d'enclencher un cercle vertueux en attirant plus de candidats à l'emploi d'origine étrangère vers des postes et des secteurs diversifiés, suscitant ainsi plus d'opportunités d'identification.

Les personnes d'origine étrangère doutent en effet souvent elles-mêmes de leur capacité à exercer un travail faute de références identitaires. Dans le secteur des titres-services, par exemple, de nombreux candidats se demandent s'ils pourront être engagés parce qu'ils ne connaissent pas bien la langue de la région de travail alors qu'il existe de nombreux exemples concrets qui devraient pouvoir les persuader que c'est bien le cas.

Ce travail sur l'identification passe notamment par la communication autour d'histoires professionnelles positives comme cela se fait sur certains sites néerlandophones de recrutement qui mettent en avant des témoignages de personnes d'origine étrangère. L'initiative semble susciter beaucoup de réactions favorables.

On remarque cependant qu'il est difficile de trouver des personnes qui veulent bien être mises en avant en tant que *role models*.

Y a-t-il aujourd'hui plus de *role models* que dix ans auparavant? La réponse ne fait pas l'objet d'un consensus. En revanche, le développement d'actions positives (mesures ciblant spécifiquement un groupe de population) pourrait certainement augmenter le nombre de personnes d'origine étrangère à des fonctions diversifiées et fournir ainsi plus d'opportunités de donner une meilleure visibilité à des *roles models*.

Comment, par ailleurs, assurer une meilleure mobilité professionnelle pour que les *roles models* puissent porter sur des fonctions aux différents niveaux?

Une stratégie de nivellement par le haut pourrait être impulsée, elle consisterait à faire accompagner les personnes d'origine étrangère, par les services de placement et des collaborateurs formés à cet effet au sein des entreprises, pour les inciter à choisir des secteurs pour lesquels elles n'auraient pas spontanément opté en les rendant conscientes de l'impact de l'auto-discrimination. On pourrait y ajouter un coaching dans les trajets à l'emploi pour les orienter vers des solutions qui sont plus en phase avec leur(s) diplôme(s) et leur niveau.

Il manque cependant encore une littérature scientifique concernant les conditions de réussite ou d'échec des personnes d'origine étrangère dans leurs trajets professionnels: celles qui exercent avec succès certaines fonctions malgré un handicap de langue, celles qui ont pu surmonter les obstacles liés à l'auto-discrimination pour trouver une place intéressante.

Les *roles models* ne devraient d'ailleurs pas concerner que les personnes d'origine étrangère ayant des trajectoires professionnelles réussies mais également les collaborateurs des entreprises qui lancent des initiatives efficaces dans le domaine de la diversité.

UNE APPLICATION EFFECTIVE DES MESURES ANTI-DISCRIMINATION

«La discrimination peut être intentionnelle mais elle peut également être inconsciente. Dans les deux cas, elle doit cependant être condamnée car elle est moralement inacceptable.»

La lutte contre la discrimination devrait recevoir plus d'attention dans le monde de l'entreprise. La promotion de la diversité devrait donc s'y accompagner d'un discours où il est explicitement exprimé que la discrimination est totalement inacceptable.

L'application de la loi anti-discrimination pose également problème. En dix ans, les services fédéraux d'inspection ont délivré un seul procès-verbal. De même, les services flamands ont transmis un seul dossier à l'auditorat du travail.

Les pouvoirs publics devraient donc s'engager beaucoup plus concrètement dans la lutte contre les discriminations, ce qui n'est pas le cas actuellement quand on constate que le plan interfédéral contre le racisme, promis en 2001, n'existe toujours pas. C'est également le cas de l'évaluation de l'efficacité de la loi anti-discrimination qui aurait dû avoir lieu en 2012.

La loi anti-discrimination de 2007 prévoyait par ailleurs qu'un Arrêté Royal allait créer le cadre juridique nécessaire à la mise en oeuvre d'actions positives dans tous les secteurs, y compris celui de l'emploi. Or, cette possibilité n'existe toujours pas et les organisations désireuses de lancer des initiatives dans ce sens risquent au contraire d'être, à leur tour, accusées de discrimination au profit d'un groupe particulier. On pourrait donc imaginer de commencer par un Arrêté Royal qui ne concernerait que le domaine du travail avant d'étendre les mesures positives à d'autres domaines.

Comment lutter contre les mauvais élèves, ceux qui, au sein du monde des entreprises, persistent à refuser la diversité?

Certains proposent d'utiliser les données du Monitoring Socio-Economique pour repérer des entreprises qui constituent des bastions «blancs» ou se situent nettement en-dessous de structures comparables. Elles recevraient alors la visite de l'inspection sociale qui serait chargée de déterminer s'il y a effectivement un problème de discrimination volontaire ou si l'entreprise se positionne involontairement de manière telle qu'elle n'attire pas de candidats d'origine étrangère. Celle-ci se verrait alors accorder un délai pendant lequel elle pourrait modifier sa situation en mettant en oeuvre un plan obligatoire de diversité. En cas de refus, elle serait alors citée en justice.

D'autres préféreraient travailler au niveau sectoriel avec des données qui seraient transmises aux commissions paritaires qui prendraient alors la main. L'objectif serait toujours de privilégier d'abord la négociation afin d'aboutir à un changement volontaire de la part des entreprises et avant d'aller en justice en cas de refus.

Le travail de lutte contre la discrimination ne doit d'ailleurs pas se situer uniquement au niveau du recrutement mais doit également viser à maintenir les personnes d'origine étrangère à l'emploi. Dans cette optique, les employeurs, publics ou privés, doivent impérativement combattre les préjugés et les stéréotypes qui existent au sein du personnel afin de prévenir les comportements d'exclusion ou de harcèlement.

Atelier 4 : **Comment améliorer
la coordination entre les différents
niveaux de pouvoir pour stimuler
l'insertion professionnelle des
personnes d'origine étrangère?**

Les questions centrales:

- A quel niveau faut-il renforcer la collaboration entre les différents niveaux de pouvoir pour accroître l'efficacité des dispositifs actuels?
- Sur quels types de dispositifs faut-il concentrer l'effort?
- Comment améliorer les dynamiques locales autour de l'emploi?
- Faut-il ou non réviser les systèmes actuels d'aide à l'emploi?

« Les gouvernements fédéraux et régionaux ont en main de très nombreux leviers leur permettant de stimuler la participation au travail des personnes issues de l'immigration sans devoir collaborer. Ainsi, l'étude belge révèle que la collaboration entre les départements de l'emploi et de l'intégration au sein d'un même gouvernement, ou encore la prise en compte de l'intégration dans toutes les politiques, ne se passe pas nécessairement mieux que la collaboration intergouvernementale, alors que cette première forme de collaboration n'est pas entravée par une répartition complexe des compétences. Par conséquent, une toute première priorité pour les décideurs politiques est d'intensifier la collaboration entre les ministres de l'Intégration, de l'Emploi, de l'Enseignement et autres, au sein d'un même niveau de compétences. Car si la participation des personnes issues de l'immigration ne concerne pas seulement les ministres et départements de l'Intégration, ceux-ci ont l'expertise nécessaire pour signaler aux autres les obstacles spécifiques à la participation de ce groupe cible. »

(Renforcer la coopération institutionnelle pour améliorer l'accès des personnes issues de l'immigration au marché du travail (2015). Prof. Dr. Ilke Adam. IES (VUB) - Migration, Diversity and justice research cluster. Publication FRB)

UN GUICHET UNIQUE POUR ORIENTER EFFICACEMENT TRAVAILLEURS ET EMPLOYEURS

«On ne travaille pas suffisamment de manière proactive entre associations et entreprises. Je n'ai encore jamais reçu la visite de quelqu'un qui me dit: «Vous êtes employeur, nous aidons les personnes d'origine étrangère à travailler, que pouvons-nous faire ensemble?».»

Les matières touchant à l'intégration, à l'insertion sociale, à l'emploi et à la formation relèvent de différents services situés à différents niveaux de pouvoir (fédéral, régional, (bi)communautaire, communal,...) et constituent un labyrinthe où il est difficile de s'orienter.

C'est le cas en Flandre et en Wallonie mais sans doute encore plus à Bruxelles, où de nombreuses structures publiques et privées s'occupent d'intégration socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère, tant en termes d'accompagnement que de formation, mais dont le travail manque de lisibilité globale.

Pour les personnes d'origine étrangère qui arrivent en Belgique et se retrouvent confrontées à ces nombreuses solutions, il serait utile de concevoir un outil permettant de les aiguiller efficacement et rapidement vers les organismes appropriés afin de les insérer dès que possible dans un trajet de formation ou d'emploi.

Pourquoi ne pas imaginer la création d'un guichet unique électronique? Par exemple via une application, accessible grâce à un smartphone, qui permettrait d'accéder directement à une première information, à une première guidance qui renverrait vers les interlocuteurs adéquats (services de placement, associations, missions locales pour l'emploi, centres d'intégration, CPAS, ...) qui prendraient alors le relais avec les instruments qui sont à leur disposition.

Beaucoup d'employeurs, surtout parmi les PME, déplorent également l'absence de lisibilité des initiatives concernant l'emploi des personnes d'origine étrangère et dans lesquelles ils pourraient s'insérer (mesures concernant les jeunes, accompagnement de stagiaires, primes,...).

Ce type de guichet unique électronique pourrait être également utilisé par les entreprises pour y trouver les renseignements dont ils ont besoin et les aider à déployer une politique de diversité.

Parallèlement, il existe également un manque de contacts entre entreprises et associations actives dans l'insertion et l'accompagnement des demandeurs d'emploi d'origine étrangère. Celles-ci, et notamment celles qui accompagnent les jeunes à Bruxelles, constatent qu'il leur est réellement difficile de trouver des employeurs pour accompagner leur stagiaire à effectuer leurs premiers pas professionnels. Un guichet unique pourrait également servir à stimuler ces contacts.

Il existe déjà à l'heure actuelle des portails électroniques du type «New in town» qui offrent des réponses aux questions des personnes qui s'installent en Belgique mais ces outils devraient être mis à jour et peut-être adaptés à la diversité des publics concernés. Il faudrait également en améliorer la visibilité auprès des utilisateurs potentiels.

En ce qui concerne les entreprises, l'effort en faveur d'une communication centralisée devrait porter une attention spécifique aux petites entreprises qui pourraient être mieux informées à propos des avantages que peuvent représenter l'entrée en stage ou à l'emploi d'un jeune d'origine étrangère. C'est une question de communication mais également un moyen d'améliorer la prise de conscience. Dans ce sens, il faut peut-être envisager le recours à des experts en diversité, comme c'est le cas des ambassadeurs du réseau de Jobkanaal, mis sur pied en Flandre par les organisations patronales (Voka, Unizo) avec le VDAB. Le projet Jobkanaal lui-même, cependant, s'est achevé fin 2015.

UN MONITORING DE LA DIVERSITÉ AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DE POUVOIR

«Trop souvent, et c'est valable pour les différents niveaux de pouvoir, les initiatives émanent de personnes qui s'engagent personnellement dans une politique de diversité mais il n'y a pas d'exhortation d'en haut à le faire.»

Après la sixième réforme de l'Etat, le niveau fédéral a vu ses compétences réduites en ce qui concerne l'intégration mais cela pourrait être une opportunité de développer son rôle de coordinateur des autres acteurs, y compris dans les collaborations impulsées au niveau européen. Or, si l'emploi est au coeur des collaborations, nationales ou internationales, ce n'est actuellement pas - ou peu - le cas avec l'intégration des personnes d'origine étrangère.

Une Conférence interministérielle spécifique - comme cela s'est passé sous la précédente législature - ou un groupe de travail inter-cabinets, ciblés sur l'intégration, pourraient être constitués dans ce sens. Cette collaboration entre les différents niveaux de pouvoir sera d'ailleurs facilitée par le fait que l'insertion au travail est maintenant également à l'agenda de la politique d'intégration du côté francophone.

La Région de Bruxelles-Capitale souffre particulièrement du manque de collaboration avec les autres régions car la situation y est particulièrement compliquée. La formation en alternance dépend par exemple de l'Enseignement (donc des communautés flamandes et francophones) et de l'Emploi, c'est-à-dire des régions. Dans le cas de personnes suivies dans le cadre de l'activation sociale, il faudra ajouter l'intervention du fédéral. Il serait donc fondamental de vérifier les compatibilités des textes votés par les uns et par les autres. Sur le terrain, on constate cependant que les modes de collaboration s'améliorent entre Actiris, VDAB et Bruxelles-Formation.

Par ailleurs, il y a des chevauchements de compétences dans certains secteurs qui font que l'application des mesures décidées n'est pas effective. C'est le cas pour le suivi de la loi anti-discrimination dans l'administration où les fonctionnaires dépendent du niveau régional tandis que les contractuels dépendent du niveau fédéral. Le secteur de l'intérim est également partagé entre les niveaux fédéral et régional.

Il serait également très important d'effectuer un monitoring de l'impact des mesures politiques concernant le groupe-cible des personnes d'origine étrangère, et ce dans tous les domaines concernés et de la même manière. Ce type de monitoring thématique existe par ailleurs déjà concernant d'autres préoccupations comme celle du genre.

La Flandre s'est engagée dans cette voie et cela pourra notamment lui permettre d'évaluer les effets sur l'emploi (des personnes d'origine étrangère) de certaines mesures prises en matière d'enseignement.

Une concertation entre les différents niveaux de pouvoir sur une méthodologie commune de monitoring pourrait être intéressante. D'autant que réfléchir uniquement en termes d'emploi en ce qui concerne les personnes d'origine étrangère ne suffit pas, il faut que les actions s'étendent à d'autres domaines comme la santé, l'enseignement, le logement,... C'est donc un autre défi de coordination entre les différents niveaux compétents pour ces différents domaines et le monitoring pourrait constituer dans ce cas un levier intéressant.

Cela nécessitera au préalable un travail d'harmonisation des définitions et des manières d'aborder les choses entre les différentes parties (fédéral, régions et communautés).

Par ailleurs, dans tout travail de coordination politique, le leadership doit pouvoir s'exprimer et il est donc impératif que les hauts fonctionnaires impliqués participent aux organes de concertation.

TRAVAILLER PAR OBJECTIF PLUTÔT QUE PAR PLAN

«L'effort doit venir des deux côtés. Dans le système allemand, les entreprises prennent d'elles-mêmes de grandes responsabilités. C'est autre chose que d'attendre que le Forem ou le VDAB se débrouillent avec leurs jeunes en formation. Les employeurs aussi doivent être responsabilisés».

En matière d'insertion socio-professionnelle, il existe déjà toute une série de mesures aux différents niveaux de pouvoir. Comment dès lors accroître l'efficacité de la mise en oeuvre des politiques de diversité?

Il serait surtout important d'ajuster compétences et responsabilités. La Flandre a par exemple mis en oeuvre le concept de «Fossé d'origine» (retard scolaire des personnes d'origine étrangère) au sein du gouvernement flamand et dorénavant tous les départements doivent s'efforcer de réduire ce fossé, avec leurs propres instruments. Il s'agit d'une autre manière de travailler que celle d'un plan d'action: les responsabilités de chacun sont d'abord repérées, elles sont traduites en initiatives concrètes selon les outils à disposition et les possibilités de collaboration sont également plus visibles.

Ce type de fonctionnement aide également à repérer les besoins spécifiques où la collaboration avec d'autres partenaires sera indispensable. Il pourrait s'agir par exemple d'impliquer plus étroitement le monde des entreprises comme en Allemagne où celles-ci jouent un rôle actif dans l'apprentissage des langues par les jeunes demandeurs d'emploi d'origine étrangère. C'est également le cas avec le recours aux fonds européens dont l'utilisation peut être ciblée pour plus d'efficacité, comme le montre la mise en oeuvre de la Garantie jeunesse dans les différentes régions.

On se rend également compte qu'il manque un lieu où les différents acteurs (les services de placement, l'enseignement, les associations, les entreprises,...), peuvent se rencontrer et dialoguer pour arriver sur cette thématique à des décisions qui se transformeraient en actions ciblées. Les différents acteurs pourraient y développer ensemble une méthode de travail qui consisterait à repérer les bonnes pratiques pour les généraliser.

Un problème spécifique qui se pose actuellement est le manque de cohérence dans la définition des publics à accompagner ou à soutenir dans la mise à l'emploi ou la formation. A Bruxelles, par exemple, si l'accompagnement par Actiris ou Bruxelles-Formation se révèle efficace, il arrive souvent que les groupes-cibles des demandeurs d'emploi d'origine étrangère ne soient pas bien définis dans les programmes d'accompagnement et les contrats de partenariat. Conséquence: il est alors difficile pour les associations qui s'occupent d'intégration d'y intégrer certains groupes spécifiques de personnes qu'elles suivent et de les faire progresser dans leur insertion socio-professionnelle.

Les mesures en matière d'insertion socio-professionnelle des personnes d'origine étrangère devraient de toute évidence faire également l'objet d'un mainstreaming pour éviter que des mesures d'ordre général, en matière d'emploi, aient des conséquences

négatives pour ce groupe-cible. Dans ce cas, il ne s'agit plus de discrimination directe mais de discrimination indirecte. Cela concerne par exemple l'accès aux prépensions ou les politique diminuant le coût des chômeurs de longue durée pour les employeurs ou. Ce sont, à chaque fois, des politiques qui se révèlent très onéreuses pour la collectivité mais qui ne bénéficient pas aux personnes d'origine étrangère. De même, les politiques d'activation sociale ont un impact disproportionné sur ce groupe-cible alors qu'elles ne sont pas censées les viser spécifiquement au départ.

Il faudrait donc préférer, aux mesures d'ordre général, des mesures plus ciblées sur ce groupe si l'on veut véritablement donner un véritable coup de pouce à la politique d'insertion socio-professionnelle dont il est l'objet.

Atelier 5 : **Comment améliorer
l'employabilité des personnes
d'origine étrangère, et des personnes
réfugiées en particulier, à travers
l'équivalence des diplômes et
la validation des compétences?**

Les questions centrales:

- Quelles mesures envisager pour faciliter et accélérer l'équivalence des diplômes?
- Quelles mesures envisager pour élargir le système de validation des compétences?
- Comment améliorer l'impact des dispositifs actuels en fonction du public-cible?
- Quel type d'accompagnement prévoir pour des publics spécifiques comme les nouveaux migrants, qu'il s'agisse de personnes réfugiées ou de personnes arrivant dans le cadre du regroupement familial?

« Les réfugiés syriens, conscients de la dégradation de la situation dans leur pays, et de l'étendue des destructions des logements et des infrastructures, sont partis pour s'installer durablement dans leur pays d'accueil. Ils ne rentreront pas avant la fin du conflit. Les demandeurs d'asile vont bénéficier d'un titre de séjour valable entre 5 et 10 ans, donc il s'agit au minimum d'un séjour de moyen terme. Il faut donc préparer l'avenir, et commencer à penser leur intégration en évaluant leurs compétences et en reconnaissant leurs diplômes. Ces personnes, fortes d'une soif de vivre extrêmement puissante et d'un dynamisme incroyable, n'ont qu'une seule idée en tête : reconstruire leur vie. Ils ne viennent pas en Europe pour être assistés. »

(Yves Pascouau, directeur du programme migration et diversité à l'European Policy Centre, à Bruxelles, et chercheur associé à l'Institut Jacques Delors à Paris, spécialiste des questions d'immigration, d'asile et d'intégration (<http://www.france24.com>, Première publication : 07/09/2015).

UN STAGE AVEC, À LA CLÉ, UNE ATTESTATION DE COMPÉTENCES

«Les femmes qui arrivent ici et qui restent à la maison travaillent en réalité. Elles ont donc souvent peu de temps pour une formation et n'en auront en tous cas pas pour des formations qui ne répondent pas à leurs attentes et à leurs besoins».

De nombreux migrants arrivent en Belgique avec des compétences réelles: ils ont étudié, ont travaillé dans leur pays d'origine ou géraient leur propre affaire,... Or, il est souvent difficile pour eux de les faire valoir car le système de validation des compétences est complexe. L'activation sociale par les CPAS, souvent la première étape dans un parcours professionnel, concerne aussi essentiellement les articles 60 et ne tient pas toujours compte des besoins réels des demandeurs d'emploi en termes de formation.

L'effort devrait donc porter sur la manière de reconnaître les compétences en élargissant les systèmes actuels. En effet, les compétences qui peuvent être mises en oeuvre dans un emploi ne sont pas seulement des compétences directement liées au travail.

La Belgique est encore trop «fétichiste» des diplômes en ce qui concerne l'évaluation du niveau des candidats à un emploi et n'exploite pas suffisamment la méthode de validation des acquis. Cela pourrait pourtant améliorer la situation. En Suède, par exemple, le service de l'emploi propose à tout nouvel arrivant la possibilité d'effectuer un stage de 3 mois à l'issue duquel il reçoit une attestation de compétences. Cette validation des acquis pourrait également s'effectuer par des tests informels en situation réelle sur le lieu de travail. Ces différentes formules permettraient à la personne d'origine étrangère de faire valoir ensuite une première expérience de travail réussie.

En Belgique, les services de placement pourraient inventorier les besoins de formation des personnes et travailler en fonction de profils établis en concertation avec les secteurs professionnels. Actuellement, les structures existent d'ailleurs déjà mais les initiatives se limitent à des fonctions-clés pour l'économie et ne sont pas adaptées aux profils les plus élevés car elles concernent le plus souvent un public peu ou pas scolarisé.

Il faut également être attentif aux pièges éventuels: il y a ainsi moins de stages mis à disposition des femmes. D'une manière générale, l'accompagnement des femmes en termes de formation doit par ailleurs tenir compte du fait qu'elles viennent généralement de pays où le rôle de la femme est défini autrement, notamment par rapport au travail à l'extérieur du foyer. Elles disposent donc bien de compétences propres mais celles-ci sont rarement prises en compte (l'éducation des enfants, la gestion du ménage,...).

De plus, leurs problèmes ne sont pas les mêmes que ceux des hommes. Quand elles arrivent en Belgique, leurs priorités sont souvent tout autres que l'apprentissage de la langue, surtout si elles sont seules avec des enfants. Un des principaux obstacles à leur insertion socio-professionnelle est donc la difficulté de faire garder les enfants. Actuel-

lement, les différentes régions donnent la priorité en matière d'accueil aux personnes qui travaillent et il faudrait donc étendre les possibilités d'accueil flexible à d'autres catégories de personnes.

Par ailleurs, si le processus d'équivalence de diplôme, long et peu transparent en Belgique, freine l'accès des personnes d'origine étrangère au travail, on peut aussi se demander si c'est la meilleure voie vers un emploi ou s'il ne vaudrait pas mieux améliorer d'abord l'accès à un emploi en laissant les employeurs accepter ou non les acquis validés. On remarque en effet, par exemple, que les docteurs et les infirmières provenant du Congo n'arrivent pas à obtenir d'équivalence de diplômes mais sont quand même engagés car les employeurs ont besoin d'eux et savent qu'ils ont les compétences et l'expérience suffisantes.

Pour les réfugiés, il faut également tenir compte des traumatismes personnels qu'ils ont pu vivre dans le processus de mise au travail qui ne sera dès lors pas aussi rapide ou aussi simple que prévu.

ADAPTER ET MODULER L'APPRENTISSAGE DES LANGUES

«La connaissance de la langue est importante dans le travail mais le niveau de maîtrise demandé doit être adapté au travail pour lequel la personne se présente. On demande trop souvent un niveau trop élevé alors que la langue pourrait être approfondie sur le lieu de travail».

La méconnaissance de la langue de la région d'accueil est un des grands obstacles à l'accès à un emploi ou à une formation. Les cours ne sont pourtant pas encore en nombre suffisant, provoquant des délais d'attente importants pour les demandeurs d'emploi d'origine étrangère. Les formules ne sont pas non plus toujours adaptées aux besoins, par exemple de ceux des porteurs de diplômes d'enseignement supérieur qui devraient pouvoir bénéficier de cours intensifs.

Ne serait-il pas plus adapté de proposer un apprentissage de la langue qui s'effectuerait directement en entreprise? Les experts estiment qu'il est difficile de se passer d'un bain linguistique préalable, ne fût-ce que pour pouvoir communiquer un minimum avec les collègues et comprendre les règles de sécurité. Ce premier contact avec la langue devrait être proposé de manière rapide afin de permettre une insertion précoce sur le marché du travail, l'apprentissage pouvant alors se poursuivre lorsque la personne est déjà à l'emploi.

La langue ne peut cependant pas devenir un prétexte à discrimination. L'exemple d'un Erythréen a été cité qui, après avoir passé un examen de chauffeur de bus en Flandre avec un examen écrit passé en flamand, s'est vu refuser le poste au motif qu'il ne parlait pas suffisamment bien la langue. On constate en effet assez souvent que le niveau d'exigence linguistique est trop élevé par rapport au contenu réel du poste proposé (entre autres les postes techniques).

Des tests standards devraient donc être mis au point en fonction du niveau requis pour la fonction visée. L'idéal serait de les inscrire dans un cadre objectif appliqué par tous les acteurs, comme c'est le cas pour le cadre européen d'évaluation linguistique.

Les stages pourraient également être utilisés pour valider les compétences en matière de langues en même temps que les autres compétences. Cependant, la priorité doit être donnée aux stages payants (travail + formation) car les personnes d'origine étrangère ayant avant tout besoin de revenus, elles hésiteraient dès lors à s'inscrire dans ces processus.

Des efforts supplémentaires pourraient être faits par les différents secteurs professionnels pour mettre plus rapidement à niveau les personnes en formation. Il n'existe, par exemple, pas de formation portant sur le vocabulaire médical. Ce rôle de formation spécifique pourrait être endossé par les fonds sectoriels en combinaison avec l'apprentissage sur le lieu de travail.

Les personnes désireuses de lancer leur propre affaire et qui disposent de compétences acquises dans leur pays d'origine devraient pouvoir démontrer celles-ci dans leur propre langue, et pas nécessairement dans une des langues nationales.

Les exigences en matière de langue devraient par ailleurs être examinées avec les employeurs qui ont souvent une vision différente de celles des autorités publiques. Les entreprises mettent en effet plus l'accent sur les capacités d'une personne à s'exprimer dans une langue plutôt que sur l'usage académique de celle-ci.

UN(E) COACH DE RÉFÉRENCE DANS LES PARCOURS D'INSERTION À L'EMPLOI

«Les gens s'égarent dans le système actuel. Non pas parce qu'ils ne sont pas accompagnés mais bien parce qu'ils ont trop d'interlocuteurs tout au long de cet accompagnement».

Actuellement, les personnes d'origine étrangère ne sont certainement pas seules dans leur parcours d'insertion socio-professionnelle. De nombreuses structures et possibilités existent pour prendre en charge toute une série de situations différentes. Le véritable problème se situerait d'ailleurs plutôt à ce niveau. Les chemins à prendre sont tellement nombreux que les demandeurs d'emploi d'origine étrangère auraient besoin d'être mieux aiguillés.

La diversité des intervenants dans les parcours d'insertion au travail ou à la formation peut d'ailleurs être source d'inefficacité - ou en tous cas de manque de lisibilité - quand les différentes solutions s'additionnent sans se compléter ou, pis, en proposant des pistes parfois contradictoires.

La personne d'origine étrangère arrivant en Belgique va en effet avoir au minimum affaire à un interlocuteur du CPAS, un agent de service de placement, un conseiller pour la formation en langue et un autre pour le parcours d'intégration,... Ces différents services ne communiquant pas nécessairement entre eux autour d'un même dossier.

Des expériences-pilotes seraient donc nécessaires pour tenter d'améliorer la compatibilité des différentes interventions. Une piste évoquée pourrait être d'attribuer à chaque personne d'origine étrangère arrivant en Belgique un «coach de projet» qui servirait de personne de référence dans le trajet d'insertion.

Celui-ci accompagnerait la personne dans toutes les étapes du parcours jusqu'à l'obtention de l'emploi. Il pourrait s'agir aussi bien d'un professionnel que d'un volontaire. Cette personne devrait par ailleurs, idéalement, être quelqu'un d'indépendant par rapport aux différents intervenants impliqués.

Conclusions

A travers les différentes propositions, on remarque un certain nombre d'idées transversales:

- La nécessité de partir des compétences du demandeur plutôt que des diplômes, de trouver de nouveaux moyens pour évaluer ces compétences de manière moins formelle et former ensuite à partir des besoins détectés
- La nécessité d'améliorer l'information et la connaissance de ce qui existe en matière de structures, de soutiens possibles. Et ce tant pour les demandeurs d'emploi que pour les entreprises dans leurs efforts de diversité.
- La nécessité de former les responsables RH et les patrons de PME à la diversité: les mesures anti-discrimination, le soutien face aux demandes des clients et aux préjugés du personnel, le recours à des tests standardisés, l'impact de l'auto-discrimination sur les candidats,...
- La nécessité de rapprocher demandeurs et employeurs: favoriser les formules qui permettent de démarrer de premières expériences professionnelles (stages de transition, jobs étudiants,...) et de combattre les préjugés de part et d'autre.
- La nécessité d'appliquer réellement les lois anti-discrimination: par l'intervention des différentes inspections sociales qui doivent, en cas d'absence de volonté de changement, transmettre aux tribunaux pour sanction, faute de quoi les moutons noirs se sauront toujours à l'abri.
- La nécessité de favoriser les actions positives: en les rendant possibles légalement via les Arrêtés d'application de la loi anti-discrimination, en repérant les bonnes pratiques dans les entreprises et en les rendant visibles via les organisations patronales qui peuvent jouer un rôle d'entraînement.
- La nécessité de fournir des *roles models*, notamment dans la communication sur le recrutement pour capter de nouveaux publics et combattre les préjugés et les stratégies d'évitement de la part des candidats d'origine étrangère.
- La nécessité d'une meilleure collaboration horizontale entre les politiques d'intégration, de l'emploi et de l'enseignement pour dépasser le stade des bonnes intentions en matière de diversité.

Annexe 1 : **Participants à la session
de travail du 28 octobre 2015**

Atelier 1 : Comment mieux accompagner les candidat(e)s à l'emploi d'origine étrangère dans leur insertion professionnelle?

GREGOR CHAPELLE, Directeur-général, Actiris / Président de l'atelier

WILLEM DE BOCK, Modérateur

Aline Bernard	Project Leader, Randstad Diversity Brussels
Eric Bossart	HR Manager, ORES
Nordin Boulahmoum	Directeur, Mission locale pour l'emploi de Forest
Christine Daems	SBU Manager Diversiteit en Screeningsmethodologie, SELOR
François De Smet	Directeur, Myria
Gerlinde Doyen	Beleidsmedewerker Integratie en Inburgering, Agentschap Binnenlands Bestuur
Magali Frankl	BeLux Corporate Citizenship Coordinator, Accenture
Christophe Gossiaux	Administrateur Délégué, eko Services
Maggy Iglesias	Directrice, asbl FOR.E.T
Emilie Jusniaux	Coordination des activités du parcours d'accueil, CAI Namur
Annette Legaye	Service Egalité & Diversité
Patrick Monjoie	Directeur, Centre Régional d'Intégration du Brabant wallon A.S.B.L
Eddy Noben	Directeur Ressources Humaines, Cofely GDF Suez
Micheline Scheys	Secretaris-Generaal, Departement Onderwijs & vorming, Vlaams Overheid
Véronique Schmitz	Responsable a.i des relations partenariales, Forem direction emploi de Verviers
Frédéric Simonart	Fondateur, Duo for a Job
Kristof Van Roy	Coördinator studiedienst, fvb-ffc Constructiv
Michaël Van 't Veer	De Lift vzw, Stakeholdermanager
Luc Van Waes	Directeur, Vivo
Lesley Vincent	Consulente, InBrussel
Sigrid Voorspoels	HR Project coördinator, ISS Facility Services

Atelier 2 : Comment travailler avec les employeurs pour faire tomber les obstacles à l'embauche des personnes d'origine étrangère?

OLIVIER WILLOCX, Administrateur délégué BECI/Président de l'atelier

LAURENCE VAN RUYMBEKE, Journaliste, Le Vif/L'express / Modératrice

Luan Abedinaj	Responsable national Migrants CSC et Diversité, CSC
Taoufik Amzile	Président, Association Belge des Professionnels Musulmans
Jamila Ben Azzouz	HR Consultant-Trainer-Coach, Wake-Up HR
Anne Cordier	Coordinatrice, InterMire asbl
Jean de Lame	Secrétaire Général, UWE
Kristel De Roy	Adviseur, VERSO
Heleen Devriese	Projectverantwoordelijke lerend netwerk Trahom, Katholieke Hogeschool VIVES
Faiza Djait	Beleidsmedewerker Dienst studie en Beleidscoördinatie, Departement Werk en Sociale Economie
Chloé François	Responsable, Service projets et développement, Mission Locale pour l'emploi, Bruxelles Ville
Steffie Jalhay	Projectbeheerder diversiteit, Vivo
Chantal Magnée	Chef de projet Plan de Cohésion Sociale, Ville Verviers
Delphine Parmentier	Project manager Mentoring, VOKA Oost Vlaanderen
Thomas Peeters	Stafmedewerker racisme & diversiteit, Orbit vzw
Charles Spapens	Echevin, Forêt
Livia Tréfois	Collaboratrice de l'échevin C. Spapens
Bruno Van der Linden	Directeur de recherches, FNRS
Luc Vanoirbeek	Studiedienst, Boerenbond
Patrizia Zanoni	Director SEIN - Identity, Diversity & Inequality Research, Faculty of Business Economics, Hasselt

Atelier 3 : Comment éviter la discrimination à l'embauche chez les employeurs et l'intériorisation de la discrimination chez les candidat(e)s à l'emploi?

PATRICK CHARLIER Codirecteur, Unia (Centre interfédéral pour l'égalité des chances) / Président de l'atelier

JOHAN RASKING Journalist, De Standaard/ Moderator

Sükran Bulut	Algemeen Coördinator, KifKif
Ann Cattelain	Directeur Juridische dienst, Federgon
Els Daems	Projectverantwoordelijke Diversiteit, SELOR
Jan Denys	Director External Communication and Public Affairs, Randstad Group
Pol Despeghele	Sectorconsulent, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG)
Liselotte Hedebouw	Studiedienstmedewerker, SERV/Commissie Diversiteit
Mohamed Lahlali	Beleidsmedewerker Tewerkstelling, Minderhedenforum
Arnaud Le Grelle	Directeur Bruxelles-Wallonie, Federgon
Rachida Ouchoukout	Consultant/Coach, Ondernemer

Aretti Paterakis	Coordinatrice pédagogique, Archipel asbl
Denis Stokkink	Président, Pour la Solidarité
Corinne Torrekens	Docteure en sciences politiques et sociales, Managing Director DiverCity, Chercheure au GERME
Michiel Trippas	Beleidsmedewerker, Vlaams Overheid/Overheidspersoneel
Saar Vandembroucke	Coördinator diversiteit en werkbaar werk, ABVV
Benoît Van Grieken	HR Managing Advisor, SD Worx
Koen Van Laer	Professor, SEIN - U Hasselt
Patrick Noël Vercruyssen	Expert Inwerking en Sluitend taalbeleid, VDAB provincie Antwerpen
Juliette Versieux	Responsable de projet, MIREC (Mission Régionale Charleroi)
Peter Van de Veire	Directeur, Sectorfonds vorming dienstenchequesector

Atelier 4 : Comment améliorer la coordination entre les différents niveaux de pouvoir pour stimuler l'insertion professionnelle des personnes d'origine étrangère?

TOM BEVERS, Conseiller général, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale /
Président de l'atelier
MARTINE VANDEMEULEBROUCKE, Modératrice

Ilke Adam	Research professor, Institute For European Studies, Vrije Universiteit Brussel
Stef Corijn	Directeur, Tracé Brussel
Kobe Debosscher	Coördinatie Horizontaal Integratiebeleid, Vlaams Overheid/ Departement Kanselarij en Bestuur
Pieter Dehon	Directeur, Casablanca
Liesbeth De Koster	Beleidscel Afdeling Toezicht & Handhaving, Departement Werk en Sociale Economie (WSE)
Adèle Essoh	Directrice, Mission locale pour l'Emploi de St Josse
Laetitia Gigot	Directrice, Direction de l'intégration et de l'égalité des chances, SPW (DGO5)
Luk Groffy	Coördinator Interculturalisering, VZW Atlas/Integratie & Inburgering
Alexandre Lesiw	Directeur-général (section CPAS), SPP Intégration sociale
Virgine Levert	Responsable Recrutement & Sélection, Carrefour Market - Groupe Mestdagh
Bart Mondelaers	Jurist - Dienst Individuele Ondersteuning, Interfederaal Gelijkkansencentrum
Denis Morrier	Président, Atout Ei
Jean-Christophe Vanderhaegen	Directeur, Confédération Construction Bxl Capitale
Michel Vanderkam	Président, Commission (consultative) wallonne à la politique de l'intégration des personnes étrangères et/ou d'origine étrangère
Nathalie Vandervinne	Responsable Wallonie & Bruxelles, Fonds de formation sectoriel Titres-Services

Atelier 5 : Comment améliorer l'employabilité des personnes d'origine étrangère, et des personnes réfugiées en particulier, à travers l'équivalence des diplômes et la validation des compétences?

ANNE DUSSART, Responsable du Service Asile et Migration, Caritas International /
Présidente de l'atelier

GUY TEGENBOS, Modérateur

Isabelle Bosmans	Afdelingshoofd Personeelszaken, Colruyt Group
Daniël De Schrijver	Coördinator, NARIC Vlaanderen
Rix Depasse	Service Travail, Équivalence & Formations, CIRé
Marie Deronchêne	Experte méthodologique, Consortium de Validation des Compétences
Sonia Gsir	Chercheuse, CEDEM - Centre d'études de l'ethnicité et des migrations
Alona Lyubayeva	Diversiteitsambtenaar, Vlaams Overheid
Marily Rost	Experte méthodologique, Consortium de Validation des Compétences
Nathalie Simon	Directrice de l'Action sociale, CPAS Liège
Nele Spaas	Beleidsmedewerker Tewerkstelling, Minderhedenforum
Lisa Van Hecke	Projectbeheerder, ESF-Agentschap vzw

Annexe 2 : **Publications de la Fondation
Roi Baudouin**

« L'auto-discrimination »: un obstacle supplémentaire dans la quête d'un emploi pour les jeunes issus de l'immigration ». Sarah Van Doosselaere. Sous la direction de Denis Stokkink, *Pour la Solidarité*

<https://www.kbs-frb.be/fr/Activities/Publications/2015/20151029AD1>

Renforcer la coopération institutionnelle pour améliorer l'accès des personnes issues de l'immigration au marché du travail (2015). Prof. Dr. Ilke Adam. IES (VUB) - *Migration, Diversity and justice research cluster*

<https://www.kbs-frb.be/fr/Activities/Publications/2015/316049>

Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord: stratégies visant à améliorer la participation des migrants au marché du travail (2014). *Migration Policy Institute Europe*

<https://www.kbs-frb.be/fr/Activities/Publications/2015/314901>

Fondation Roi Baudouin,
Fondation d'utilité publique
Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles
info@kbs-frb.be
T. 02-500 45 55
Les dons sur notre compte
IBAN: BE10 0000 0000 0404
BIC: BPOTBEB1 sont fiscalement
déductibles à partir de 40 euros.

Fondation Roi Baudouin **Agir ensemble pour une société meilleure**

La Fondation Roi Baudouin est une fondation indépendante et pluraliste, active au niveau local, régional, fédéral, européen et international. Nous voulons apporter des changements positifs dans la société et, par conséquent, nous investissons dans des projets ou des individus qui peuvent en inspirer d'autres. En 2014, la Fondation Roi Baudouin et les Fonds qu'elle gère ont attribué 30 millions d'euros de soutien à 1.712 organisations et 270 individus pour des projets autour de la pauvreté, la santé, le développement, l'engagement sociétal, le patrimoine...

La Fondation organise également des journées d'études, des tables rondes, des expositions et partage des expériences et des résultats de recherche dans des publications (gratuites). Nous nouons des partenariats et stimulons la philanthropie 'via' et non 'pour' la Fondation Roi Baudouin.

2.122 personnes mettent leur expertise à disposition dans nos commissions d'experts, comités d'accompagnement, comités de gestion et jurys indépendants. Leur engagement bénévole garantit des choix de qualité, l'indépendance et le pluralisme.

La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à tous les donateurs pour leur précieux soutien.

www.kbs-frb.be Abonnez-vous à notre e-news
Suivez-nous sur Facebook | Twitter | YouTube | LinkedIn



PUB N° 3389

**Intégration, mode d'emploi
15 recommandations**