



FAVORISER LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DANS LE RECRUTEMENT



Av. de la Joyeuse entrée 17-21
1040 Bruxelles
Tel. : +32 (0)2 233 88 11
www.cnt-nar.be

GUIDE PRATIQUE

SOMMAIRE

1	Introduction.....	3
2	Pourquoi favoriser la diversité dans son entreprise ?.....	5
3	Quand peut-on parler de discrimination ?.....	6
4	La diversité au service d'un recrutement efficace	7
4.1	Phase 1 – Analyse du besoin et construction du profil de fonction.....	7
4.1.1	La définition du profil de fonction	8
4.1.2	Exemple de description de fonction	9
4.1.3	Bonnes pratiques	9
4.2	Phase 2 – Rédaction et diffusion de l'offre.....	11
4.2.1	La rédaction de l'offre	11
4.2.2	La diffusion de l'offre	12
4.3	Phase 3 – Traitement des candidatures	13
4.3.1	Le pré-entretien téléphonique	14
4.3.2	La gestion des refus	14
4.4	Phase 4 – Entretien de recrutement	15
4.4.1	La préparation de l'entretien.....	16
4.4.2	La conduite de l'entretien	16
4.4.3	La prise de décision et sa communication.....	19
4.4.4	La gestion des refus	19
4.5	Phase 5 – Accueil inclusif et intégration du travailleur.....	20
5	Conclusion	21
6	Annexes.....	22
6.1	Rappel du cadre juridique et définitions	22
6.1.1	Fondements légaux.....	22
6.1.2	Critères protégés	23
6.1.3	Formes de discrimination	24
6.1.4	Aménagements raisonnables	25
6.1.5	Quand la différence de traitement n'est-elle pas une discrimination ?.....	26
6.1.5.1	Exigences professionnelles essentielles et déterminantes	26

6.1.5.2	Actions positives.....	27
6.1.6	Règles spécifiques au recrutement	27
6.1.7	Les instances compétentes pour recevoir les plaintes et signalements des victimes.....	28
6.1.8	Risques et sanctions	29
6.1.8.1	Les sanctions civiles.....	29
6.1.8.2	Les sanctions pénales.....	29
6.2	Quelques liens utiles.....	29
6.2.1	Instruments pour une politique de prévention contre les discriminations	29
6.2.1.1	Informations utiles et bonnes pratiques.....	29
6.2.1.2	Check lists diversité	33
6.2.1.3	Les aménagements raisonnables	34
6.2.2	Cadre juridique et définitions	34
6.2.2.1	Formation en ligne sur les lois antidiscrimination	34
6.2.2.2	Fondements légaux	34
6.2.2.2.1	Description générale	34
6.2.2.2.2	Régions	34
6.2.2.2.3	Conventions collectives de travail.....	34
6.2.2.3	Critères protégés.....	35
6.2.2.4	Discrimination directe ou indirecte.....	35
6.2.2.5	Actions positives.....	35
6.2.2.6	Solutions négociées par Unia	35
6.2.2.7	Risques et sanctions	35
6.2.3	Brochures.....	35

1 Introduction

Ce guide est le résultat d'une série de rencontres entre organisations d'employeurs et de travailleurs au sein du Conseil national du Travail. Il entend principalement développer une approche pratique de la promotion de la diversité qui soit spécifiquement destinée aux entreprises et aux candidats lors de la phase du recrutement.

Les partenaires sociaux en sont bien conscients : les réalités et les procédures mises en œuvre pour le recrutement de travailleurs peuvent fortement varier, selon la situation de l'emploi dans les secteurs et les spécificités des entreprises. Ce guide n'a donc pas vocation à se substituer à la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Il se veut, avant tout, être un outil didactique qui soit adaptable à chaque type d'entreprise pour lui permettre de développer sa propre approche de la diversité dans le cadre du recrutement.

Le constat est largement soutenu : la diversité au travail est un atout et recruter sans discriminer est essentiel. Une politique de diversité est positive tant pour les employeurs que pour les travailleurs.

Cela suppose d'une part, de renforcer la capacité de l'entreprise à élargir son vivier de recrutement et à embaucher, grâce à cette ouverture d'esprit, les collaborateurs les plus compétents et d'autre part, de permettre au travailleur de bénéficier d'une procédure de recrutement fondée sur ses compétences. Cela suppose également de pouvoir identifier et mettre un terme à certains mécanismes parfois inconscients de stéréotypes, racisme et rejet à l'égard de certains groupes d'individus plus fragiles sur le marché du travail. Et de développer une vision claire, qui soit portée tant par la direction que par les travailleurs au sein de l'entreprise, où l'ensemble du processus de diversité est placé au cœur de l'entreprise et de ses valeurs. L'implication de tous les acteurs concernés est donc cruciale.

Le présent guide se propose de fournir aux secteurs et aux entreprises un certain nombre d'informations, de grilles d'analyse, d'outils et d'exemples concrets pour les aider à inscrire leur politique de recrutement dans le cadre fixé par la législation antidiscrimination et, au-delà, à adopter des pratiques de recrutement objectives conduisant à davantage de diversité.

Pour ce faire, il aborde les cinq phases principales du processus de recrutement :

- Phase I. Analyse du besoin et construction du profil de fonction
- Phase II. Rédaction et diffusion de l'offre
- Phase III. Traitement des candidatures
- Phase IV. Entretien de recrutement
- Phase V. Accueil et intégration du nouveau travailleur

Le présent guide ne se substitue pas aux nombreux outils et brochures développés par les organismes spécialisés en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité mais vient en complément de ces outils. Il contient en annexe un résumé du cadre juridique et des définitions applicables ainsi que des liens vers les sites spécialisés contenant des ressources utiles en la matière (explication de la réglementation, conseils, bonnes pratiques, etc.).

Les partenaires sociaux tiennent à remercier tout particulièrement Unia ainsi que l'Agenschap Integratie en Inburgering pour leur aide et leur expertise, sans lesquelles la rédaction du présent guide n'aurait pas été possible.

Tous les termes qui se réfèrent dans la présente brochure à des personnes se veulent inclusifs et visent tous les genres.

Bruxelles, le 27 mai 2025

2 Pourquoi favoriser la diversité dans son entreprise ?

Favoriser la diversité dans l'entreprise et lutter contre les discriminations permettent bien évidemment de rencontrer des préoccupations sociales : mettre un terme à certains mécanismes de stéréotypes, racisme et rejet à l'égard de certains groupes d'individus plus fragiles sur le marché du travail.

Mais à côté de ces aspects importants, une plus grande diversité dans l'entreprise permet également de répondre à des préoccupations économiques : la structure de l'entreprise basée sur la diversité permet de rencontrer les évolutions démographiques et culturelles qui se reflètent, par exemple, dans la clientèle. En outre, la pénurie structurelle sur le marché du travail est une incitation supplémentaire à mener une politique de recrutement diversifiée.

La qualité des décisions prises par des équipes diversifiées dépasse celle d'équipes homogènes parce qu'elles sont plus riches et plus originales.

La diversité nous permet d'éviter les pièges de la conformité, qui freinent la pensée innovatrice.

Nous avons tendance à nous entourer de personnes qui nous ressemblent... parfois de manière inconsciente. C'est sans doute plus confortable mais ne mène pas à une politique des ressources humaines efficace.

Diversifier son personnel favorise également une meilleure utilisation des compétences et des talents disponibles sur le marché du travail.

C'est pourquoi la recherche d'une plus grande diversité sur le lieu de travail est une bonne décision managériale.

Bien sûr, il faudra s'assurer que l'entreprise mette en place des pratiques inclusives, afin que chacun ait le sentiment d'avoir sa place et de pouvoir être entendu. Une telle approche des talents humains peut améliorer l'efficacité des équipes et, en fin de compte, accroître les performances de l'organisation.

Une politique de recrutement diversifiée n'est efficace que si elle est soutenue par l'entreprise et l'ensemble de ses travailleurs. Si la politique de non-discrimination et de diversité en tant que telle n'est pas connue et soutenue par le personnel, le travailleur nouvellement recruté risque de ne pas être accepté par le groupe.

L'entreprise peut faire preuve d'esprit d'initiative en mobilisant différentes possibilités qui sont à sa disposition : charte, implication des organes de concertation, actions de sensibilisation envers le personnel.

L'adoption d'une politique de diversité dans la phase de recrutement doit percoler dans l'entreprise à tous les niveaux. Il est recommandé d'entamer le dialogue à ce sujet au sein de l'entreprise.

3 Quand peut-on parler de discrimination ?

La législation antidiscrimination joue un rôle important lorsque l'on travaille sur le thème de la diversité. On parle de discrimination lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre dans une situation comparable sans justification pertinente, ou, inversement, lorsqu'une personne est traitée de la même manière dans une situation différente.

Différentes lois en Belgique interdisent toute discrimination basée sur une série de critères protégés (liste fermée) : l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé, le handicap, la caractéristique physique ou génétique, l'origine ou la condition sociale, la conviction syndicale, le sexe, la grossesse, la procréation médicalement assistée, l'accouchement, l'allaitement, la maternité, les responsabilités familiales, l'identité de genre, l'expression de genre, les caractéristiques sexuelles et la transition médicale ou sociale, la nationalité, la prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique. Ces critères protégés peuvent être réels ou supposés, octroyés en propre ou par association, pris seuls ou en combinaison avec un ou plusieurs autres critères protégés.

La discrimination peut prendre différentes formes : la discrimination directe (par exemple le refus d'engager un candidat au motif qu'il est d'origine étrangère), la discrimination indirecte (par exemple l'interdiction des animaux dans certains lieux a pour conséquence d'interdire l'accès aux personnes malvoyantes accompagnées d'un chien d'assistance), l'injonction à discriminer, le harcèlement, ou encore le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne en situation de handicap. Toutes ces formes de discrimination sont interdites par la loi et peuvent être sanctionnées. Le cadre légal reconnaît également explicitement (depuis une loi du 28 juin 2023) la **discrimination multiple**, qui comprend deux formes distinctes de discrimination : la discrimination cumulée (lorsqu'une personne subit une discrimination suite à une distinction fondée sur plusieurs critères protégés qui s'additionnent, tout en restant dissociables) et la discrimination intersectionnelle (lorsqu'une personne subit une discrimination suite à une distinction fondée sur plusieurs critères protégés qui interagissent et deviennent indissociables).

En matière d'emploi, l'interdiction de discriminer s'applique à toutes les phases de la relation de travail, donc aussi au recrutement et à la sélection de travailleurs.

Ainsi, traiter moins favorablement un candidat ou une candidate – en ne l'engageant pas par exemple – sur la base de l'un ou de plusieurs de ces critères sans justification spécifique est interdit et peut constituer une discrimination.

La loi permet aux entreprises qui le souhaitent de prendre des mesures en vue d'une plus grande diversité avec l'utilisation des actions positives. Ces mesures spécifiques sont destinées à prévenir ou à compenser les désavantages face auxquels peuvent être confrontés les travailleurs couverts par les critères protégés en vue de garantir une pleine égalité dans la pratique. Elles consistent à accorder temporairement un traitement préférentiel dans des domaines spécifiques à certains groupes cibles afin de leur offrir les mêmes chances.

Les entreprises ou organisations qui souhaitent développer des mesures d'action positive doivent veiller à le faire dans le respect des conditions prévues par la loi. Pour ne pas être considérée comme une discrimination, c'est uniquement à compétences égales que l'action positive peut conduire à donner la priorité à une personne du groupe cible visé (*voir le point 6.1.5.2 en annexe pour plus d'informations sur les actions positives*).

4 La diversité au service d'un recrutement efficace

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant à un besoin identifié au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Dans cette brochure, nous nous focalisons sur la promotion de la diversité et de l'égalité de traitement dans le cadre de la procédure d'embauche ; et ce, en excluant toute discrimination et en se concentrant sur les compétences et qualifications nécessaires.

Afin d'assurer l'égalité de traitement et de garantir l'efficacité du recrutement, il y a lieu de définir le poste vacant de manière neutre (Code de conduite annexé à CCT 38 – Chapitre III. B.5).

Chaque candidat doit avoir la certitude que sa candidature fera l'objet d'une attention dénuée de tout préjugé ou discrimination, même involontaire.

Un moyen d'assurer la diversité dans le cadre du recrutement peut être l'utilisation d'actions positives, comme par exemple, des programmes de soutien aux candidats issus de groupes cibles, des campagnes de recrutement pour certains groupes cibles, la diffusion massive des offres d'emploi aux demandeurs d'emploi appartenant aux groupes à risque, le déploiement d'efforts pour faire participer des personnes issues de groupes à risque aux différents stades des procédures de sélection ou la promotion de places de stages à l'attention spécifique des groupes à risque, etc.

4.1 Phase 1 – Analyse du besoin et construction du profil de fonction

Pour obtenir un aperçu des besoins au sein de l'organisation, il convient d'examiner d'abord en interne quelles sont les compétences déjà présentes, et quelles sont les compétences dont l'organisation a besoin. Cet examen est simple à réaliser au moyen d'outils tels qu'une matrice de compétences.

Pour analyser son besoin et définir la fonction, il est nécessaire de qualifier les besoins de l'entreprise :

- lister les activités à effectuer (tâches) ;
- lister les savoir-faire nécessaires à la réalisation de ces activités ;
- lister les savoir-être directement liés à la fonction à pourvoir.

Les descriptions de fonction réalisées par votre secteur peuvent servir de source d'inspiration. Vous pourrez les adapter en fonction de la réalité dans votre entreprise.

Associez-y les collaborateurs afin que la description soit suffisamment concrète.

À éviter

- *La tendance à projeter sur une fonction ses propres préjugés ou ceux véhiculés dans l'entreprise (valoriser les personnes qui nous ressemblent, sexuer les fonctions, projeter des valeurs négatives, etc.).*
- *Confondre les exigences objectives et nécessaires à la fonction avec sa propre subjectivité.*
- *Oublier certaines compétences, c'est le risque de se tromper dans le recrutement (et d'en subir les conséquences).*
- *Être excessif dans ce qui est demandé (en termes de compétences et de diplômes), c'est le risque de surqualifier la fonction inutilement et ne pas trouver le candidat adéquat ou de recruter un candidat rapidement démotivé.*

4.1.1 La définition du profil de fonction

La définition du profil de fonction est réalisée par le responsable hiérarchique. L'implication de l'équipe peut être un élément positif.

Pour rédiger un profil de fonction, il est recommandé de collaborer avec le dirigeant et quelques collaborateurs concernés. L'élément central dans la rédaction du profil de fonction est la détermination des compétences, talents et expériences qui sont nécessaires pour pouvoir exercer correctement l'emploi en question.

L'employeur doit toujours déterminer ce qui est une nécessité absolue et ce qui est négociable ou peut être appris sur le lieu de travail. Il faut toujours déterminer quelles compétences sont décisives et, lorsqu'elles le sont, en quoi elles sont décisives pour la fonction.

Le profil de fonction permet au responsable de réfléchir sur :

- l'objet de la fonction ;
- le lien avec les fonctions existantes ;
- la position dans l'organisation ;
- les limites de responsabilité ;
- les conditions de travail ;
- les évolutions de la fonction ;
- les contraintes de la fonction.

Il comporte les éléments suivants :

- l'activité principale et les missions de la fonction ;
- la formation ;
- l'expérience ;
- les compétences techniques ;

- les compétences comportementales.

4.1.2 Exemple de description de fonction

EXEMPLE DE DESCRIPTION DE FONCTION			
• Fonction : • Entreprise/ établissement : • Rattachement (hiérarchique) : • Statut (employé, cadre, etc.) : • But de la fonction :			
ACTIVITÉ	COMPÉTENCES REQUISES		
Verbes associés à la mission + résultat produit	Connaissances théoriques	Savoir-faire opérationnels	Comportements professionnels
• Qualification ou expérience requise : • Conditions d'embauche (type de contrat, rémunération...) : • Particularités de la fonction :			

4.1.3 Bonnes pratiques

Sujet	À éviter	Bonnes pratiques
Âge	La mention d'un âge souhaité ou d'une tranche d'âge souhaitée : « 25 ans » ; « entre 35 et 40 ans ».	Un nombre d'années d'expérience utile : « au moins/à partir de 5 années d'expérience » par rapport à la fonction.
	Un âge minimum ou maximum : « au moins 30 ans » ou « maximum 40 ans ». Un plafond d'années d'expérience : « maximum 15 années d'expérience professionnelle ». L'utilisation des termes relatifs à l'âge : « jeune et dynamique » ou « junior et senior ».	

Origine	Toute exigence par rapport à l'origine du candidat : « d'origine anglo-saxonne » ; « d'origine belge » ; « d'origine européenne ».	
Langue	Une exigence par rapport à la langue maternelle, ce qui exclurait certaines candidatures de personnes dont, par exemple, le niveau de français ou de néerlandais pourrait suffire à l'exercice de la fonction : « langue française d'origine » ; « langue maternelle : le néerlandais ». L'exigence par rapport à la seconde langue si celle-ci n'est pas indispensable pour le poste par exemple : « parfaite maîtrise du néerlandais » sans que ça soit indispensable pour le poste.	Objectiver et décrire le niveau de connaissance des langues qui est nécessaire à l'exercice d'une fonction donnée. Pour certains emplois, une connaissance de base suffit. Ne pas demander de compétences linguistiques écrites si ce n'est pas nécessaire. S'appuyer sur les outils existants pour objectiver les connaissances des langues.
Genre	La mention d'un genre préféré. Toute expression exclusivement féminine / masculine : « femme » ; « homme » ; « assistante » ; « infirmière ».	Neutraliser le genre par une mention telle « F/H/X ». Neutraliser le genre des noms de métiers : par ex. : recherche d'un-e assistant-e ; technicien-ne de surface au lieu de femme de ménage ; assistant-e de direction au lieu de secrétaire.
Handicap, santé, et caractéristique physique et génétique	La mention de l'état de santé lorsqu'il ne s'agit pas d'une exigence professionnelle essentielle : « valide » ; « en bonne santé » ; « en bonne condition physique » ; « bonne tête » ; « pas typé » ; « physique agréable ».	Le poste implique de devoir porter des charges lourdes. La fonction suppose un travail de nuit. La fonction comporte des stations debout prolongées. Handicap : prendre en compte les aménagements raisonnables pour la fonction.
Vie privée	Les mentions liées à la vie privée : « marié » ; « sans enfant ».	Des déplacements professionnels fréquents font partie intégrante de la fonction. Un éloignement du domicile est fréquent. Une grande disponibilité est inhérente à la fonction.

4.2 Phase 2 – Rédaction et diffusion de l’offre

À partir de la description de fonction établie et du profil recherché, l’annonce pourra être rédigée, puis diffusée.

Conformément à la CCT n° 38, art. 8. :

L'employeur fournit aux candidats des informations suffisantes concernant l'emploi qu'il offre. L'offre d'emploi doit contenir les indications suivantes :

- la nature de la fonction ;
- les exigences posées pour l'exercice de la fonction ;
- le lieu où la fonction doit être exercée, sauf si celui-ci ne peut être fixé d'avance ou s'il s'agit d'une fonction qui n'est pas liée à un lieu de travail déterminé ;
- le cas échéant, l'intention de constituer une réserve de recrutement ;
- le mode de postulation.

4.2.1 La rédaction de l’offre

Il est recommandé de structurer l’offre d’emploi de la manière suivante :

- introduction de l’offre d’emploi ;
- motif de l’offre d’emploi ;
- titre de la fonction et description de la fonction ;
- profil du collaborateur recherché ;
- offre et aperçu de la procédure d’embauche.

Ces éléments sont complétés par un certain nombre d’astuces abaissant le seuil pour les groupes à risque, qui sont intéressantes pour les employeurs.

Le langage utilisé dans l’offre d’emploi est déterminant et peut facilement exclure certains groupes cibles. Différents partenaires sont spécialisés dans cette problématique et peuvent accompagner les employeurs dans le cadre de cette thématique (par ex., pour les employeurs néerlandophones, la « Huis van het Nederlands » à Bruxelles).

Conseils :

- La description du profil se limite aux exigences minimales principales. Il est préférable de décrire les compétences comme des aptitudes et non comme des traits de personnalité.
- Rédiger l’offre à partir de la fiche de fonction.
- Si les besoins sont précis et le marché de l’emploi peut offrir des candidats avec le profil exactement recherché, il est préférable que l’offre d’emploi soit précise afin de gagner du temps pour la sélection.

- Si le métier est « en pénurie », il est préférable de ne pas surcharger l'offre, d'enlever des éléments dissuasifs afin que des candidats se présentent.

L'employeur peut mentionner qu'il pratique une politique de recrutement et une politique du personnel basées sur la diversité et l'égalité des chances. Il est possible d'utiliser à cet effet les formulations suivantes :

- « Votre talent est plus important que votre genre, votre identité de genre ou votre expression de genre, votre origine, votre âge, votre orientation sexuelle, votre handicap ou votre maladie chronique. »
- « La force de nos équipes réside dans les qualités de chacun de nos collaborateurs. C'est la diversité de nos équipes qui fait la force de nos services. »
- « Notre politique du personnel est basée sur la diversité et l'égalité des chances. Nous sélectionnons les candidats en fonction de leurs qualités, quels que soient leur âge, leur genre, leur origine, leurs convictions, leur handicap, leur nationalité, etc. »

4.2.2 La diffusion de l'offre

La diffusion de l'offre doit être diversifiée. N'hésitez pas à utiliser des canaux « originaux » qui permettent de faire connaître votre offre auprès de publics cibles particuliers. Recruter dans les mêmes réseaux uniformise les profils, nuit à la créativité et est un frein au changement.

Des canaux alternatifs de recrutement peuvent apporter une valeur ajoutée aux employeurs qui souhaitent élargir et diversifier leur pool de candidats.

Canaux de recrutement et procédures de recrutement et de sélection :

Il est demandé aux employeurs d'auditer leurs canaux de recrutement et leurs procédures de recrutement et de sélection afin de vérifier si ceux-ci assurent une égalité des chances pour les personnes appartenant aux groupes à risque au marché du travail. Il leur est demandé de corriger, le cas échéant, l'usage de ces canaux et procédures (Code de conduite CCT 38, III B. 4).

La diffusion de l'offre peut se faire par prospection interne ou externe :

- Prospection interne – Le recrutement interne est fréquent dans les entreprises. Il peut, par exemple, être utile pour donner priorité au reclassement interne, au réembauchage et à l'octroi d'un temps plein au travailleur à temps partiel qui en fait la demande. *(Le travailleur occupé à temps partiel doit obtenir par priorité, à sa demande, un emploi à temps plein qui devient vacant pour lequel il peut entrer en ligne de compte et pour autant qu'il réponde aux qualifications requises et accepte le régime horaire proposé – CCT 35, article 4).*
- Prospection externe – La diffusion de l'offre à l'externe peut se faire par de multiples canaux tels que la presse, le site web de l'entreprise, les sites de recherche d'emploi, Forem, VDAB, Actiris, les missions locales, les forums de recrutement, les centres de formations, les portails sectoriels, EURES, mais aussi auprès de services job d'écoles, via le compte numérique de l'entreprise et les réseaux sociaux, etc.

Out of the box

De nombreuses entreprises offrent des stages ou du travail d'étudiants (par exemple dans le contexte de l'apprentissage en alternance). Grâce à cette prospection externe, les entreprises s'ouvrent à de nouvelles influences, ce qui profite à la diversité sur le lieu de travail.

4.3 Phase 3 – Traitement des candidatures

Durée de la procédure de sélection

Les diverses phases de la procédure doivent se dérouler dans un délai raisonnable (CCT n° 38, art. 15).

Afin de garantir une réelle égalité de traitement, il serait utile que l'analyse des candidatures se fasse à partir du schéma du profil recherché.

SCHÉMA DU PROFIL RECHERCHÉ

	Indispensable	Souhaité
Formation		
Expérience professionnelle		
Compétences exigées		
Compétences techniques		
Caractéristiques spécifiques		
Compétences comportementales		

Remarques :

- L'accent est davantage mis sur les compétences requises que sur les diplômes souhaités : connaissances acquises par l'expérience.
- Demander des diplômes spécifiques uniquement si c'est réellement nécessaire. Si ce n'est pas le cas, demander une qualification générale au niveau de diplôme requis.

- Mentionner des exigences minimales à l'entrée, ainsi que la possibilité de parcours d'apprentissage et de formation.
- Une attention sera gardée pour les personnes issues des groupes à risque à l'emploi qui, bien que n'ayant pas exactement les exigences fixées dans le schéma, présentent un profil / parcours intéressant en lien avec le profil recherché.

Quelques méthodes suggérées pour parvenir à une sélection objectivée :

- Centraliser toutes les candidatures (CV et lettres de motivation).
- Traiter les candidatures de la même façon peut nécessiter d'avoir une grille de sélection précise qui reprend les savoir-faire nécessaires à la fonction (diplôme, expérience, etc.).
- Une telle grille est l'option la plus efficace dans les situations où les candidats sont nombreux.
- Noter sur les CV les points forts ainsi que les critères manquants de façon à pouvoir justifier objectivement la (non-)sélection du candidat pour la phase suivante.
- Sélectionner de préférence les candidats qui remplissent le plus de critères jugés nécessaires ou ceux pour lesquels il y a des points à explorer.
- Eventuellement, faire appel à un consultant en recrutement externe qui assure un traitement neutre de la candidature.

4.3.1 Le pré-entretien téléphonique

Un pré-entretien téléphonique peut permettre de préciser les informations contenues dans le CV : compétences, expériences, langues, etc.

Cette phase n'est pas obligatoire. Elle permet de gagner du temps et de ne convoquer que les candidats qui répondent le mieux au profil recherché. En tant qu'employeur, il est important de déterminer à l'avance quelles sont les informations qui doivent être collectées et si un pré-entretien téléphonique est le meilleur moyen d'y parvenir.

Néanmoins, il faut être attentif à :

- ne pas dissuader des candidats avec des questions trop pointues ;
- ne pas chercher à sélectionner le candidat lors du pré-entretien (ne permet pas de voir le non-verbal, l'appel peut arriver à un moment inopportun pour le candidat, etc.) ;
- signaler que les personnes en situation de handicap peuvent demander des aménagements raisonnables pour pouvoir participer aux sélections. Dans ce cas, il est préférable que le candidat indique lui-même ce qui lui est nécessaire.

Le candidat a souvent de bonnes connaissances sur les aménagements potentiels envisageables : demandez-lui la manière dont il envisage l'interview (*voir le point 6.1.4 en annexe pour plus d'informations sur les aménagements raisonnables*).

4.3.2 La gestion des refus

Il convient de pouvoir répondre aux candidats non sélectionnés avec des arguments objectifs. On explique pourquoi on n'a pas retenu le postulant.

À ce stade de la procédure de recrutement, toutes les candidatures qui n'ont pas été retenues l'ont été pour des raisons qui ont uniquement un lien avec les exigences de la fonction :

- Non-adéquation entre le CV (et la lettre de sollicitation) et l'offre diffusée. Exemple : le CV n'indique pas un certain nombre de critères exigés pour la fonction. Pour assurer un traitement objectif, il est possible de renvoyer en premier lieu à la comparaison entre le CV présenté et les exigences formulées dans l'offre d'emploi.
- Le pré-entretien téléphonique a fait apparaître un obstacle à la convocation à l'entretien. Exemple : le candidat est en fonction et n'est pas disponible pour la période fixée pour la prise de fonction, ou encore : ses prétentions salariales sont largement au-dessus de la rémunération prévue pour cette fonction.

Lors de la prise de contact entre l'employeur et le candidat qui fait suite à la candidature, il peut apparaître que l'employeur ne souhaite pas retenir le candidat pour l'emploi ou pour aller plus loin dans la procédure. Cette prise de contact peut être un moment opportun pour un feed-back réciproque sur la procédure.

Au cours de cette présélection, la réflexion sur soi apporte une valeur ajoutée importante dans le processus de recrutement. Pour lutter contre les préjugés inconscients, il est crucial d'identifier les sentiments instinctifs ressentis par rapport à certains candidats (processus de prise de conscience) et d'objectiver les raisons pour lesquelles certains candidats ont été présélectionnés et d'autres pas.

Les candidats qui répondent aux exigences de la fonction mentionnées dans l'offre d'emploi mais dont la candidature n'a pas été retenue, sont informés par l'employeur, dans un délai raisonnable et par écrit, de la décision prise à leur égard (CCT 38, art. 9).

4.4 Phase 4 – Entretien de recrutement

L'entretien de recrutement doit être préparé le plus possible à l'avance. Il convient de se pencher sur deux questions centrales : quelles sont les informations que je peux et souhaite obtenir en tant qu'employeur et ces informations sont-elles décisives pour la fonction ?

Le respect de l'égalité de traitement, à ce stade, impose de conduire l'entretien de façon identique pour tous les candidats : un temps d'entretien équivalent, les mêmes justificatifs pour tous (diplôme, qualification, casier judiciaire si la fonction l'exige conformément aux règles de droit). Il est toujours préférable d'être soit deux, soit trois, pour conduire un entretien. L'équipe de recruteurs appréciant les candidatures et les entretiens de sélection devrait, si possible, être elle aussi représentative (pour la fonction) et refléter la diversité dans l'entreprise. Il est logique et recommandé que les membres du jury soient suffisamment informés sur le recrutement diversifié et sur la législation antidiscrimination.

4.4.1 La préparation de l'entretien

- Préparer des questions portant sur les savoir-faire et les savoir-être en lien direct avec la fonction à pourvoir.
- Préparer une ou plusieurs questions de mise en situation.
- Fixer le système de notation qui sera utilisé pendant l'entretien.
- Préparer une description détaillée de la fonction à occuper : conditions de travail, horaires, environnement, grille salariale, mobilité, évolution possible, etc.
- Fixer le temps maximum pour chaque entretien.

4.4.2 La conduite de l'entretien

Un questionnaire axé sur les compétences peut constituer un bon complément structuré, en vue d'orienter l'entretien. Dans le cadre de ces méthodes, les questions portent toujours sur des situations concrètes, qui prédiront le comportement futur des candidats. Cela permet d'éviter autant que possible les réponses socialement désirables.

Nous conseillons d'utiliser cette méthodologie pour mener une conversation sur le passé du candidat et pour tester une compétence demandée sur la base d'un comportement passé et du contexte.

Le comportement dont un candidat ou une candidate a fait preuve dans une situation antérieure permet de prédire le comportement que cette personne adoptera à l'avenir dans une situation similaire. Le point de départ est la question : « Qu'avez-vous fait dans des situations comparables ? ».

- **La prise de contact** : elle permet de faire connaissance et de mettre à l'aise le candidat (salutations d'usage, nom et fonction des personnes présentes, déroulement de l'entretien, etc.).
- **L'entretien lui-même** : il s'appuie sur la liste des questions préparée. Il permet de se faire une idée plus objective de la candidature.
- **La clôture** : cela permet de mettre un terme à l'entretien et d'informer le candidat sur les étapes suivantes. Les critères objectifs qui justifieront le choix de l'entreprise sont expliqués au candidat.

L'entretien, c'est avant tout l'écoute, l'observation du candidat et l'analyse objective de ses compétences. Le ou les recruteurs doivent laisser parler le candidat afin d'analyser la cohérence de son discours, la pertinence de ses réponses et toute autre information et attitude afin de mieux cerner son profil. Éviter les effets miroirs (être attiré par le candidat qui nous ressemble) ou repoussoir. Rester à l'écoute et évaluer les réponses et attitudes.

À éviter

- Poser des questions sur la vie privée du candidat, sur son état de santé par exemple, ou toute autre question privée : « en quelle année êtes-vous né ? » ; « de quelle origine êtes-vous ? » ; « êtes-vous né en Belgique ? » ; « comment et depuis quand avez-vous la nationalité belge ? » ; « êtes-vous en couple ? » ; « comment faites-vous garder vos enfants » ?
- Poser des questions sans lien direct avec la fonction à pourvoir.
- Porter des jugements de valeur sur le candidat : « pensez-vous avoir assez d'autorité pour une équipe d'hommes ? » ; « ne voyez-vous pas d'inconvénient à être la seule femme de l'équipe ? ».
- Poser des questions de niveaux différents pour chaque candidat, ce qui ne permet pas de comparer les candidatures.

À conseiller

- Utiliser une liste de questions préétablies.
- Réunir une équipe de recrutement diversifiée.
- Au cours ou à la fin de l'entretien, il est clairement communiqué au candidat à quel moment et de quelle manière il peut s'attendre à une décision sur l'obtention du poste ou sur le passage aux étapes ultérieures de la procédure de recrutement. Il est également indiqué au candidat que la décision sera prise sur la base de critères objectifs.

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR L'ENTRETIEN

L'utilisation des questions écrites ci-dessous est essentielle car elle permet de s'assurer que les entretiens soient menés correctement et de faire ensuite une évaluation neutre de l'ensemble des candidats.

L'expérience professionnelle :

- Quelles sont les expériences professionnelles que vous avez eues ?
- Vous avez effectué plusieurs stages en entreprise. Parlez-moi en détail de ces expériences.
- Qu'avez-vous le plus apprécié ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré pendant ces stages ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ?

Motivation pour la fonction offerte :

- Qu'est-ce qui vous a intéressé dans notre annonce ?
- Pour quelles raisons souhaitez-vous changer d'emploi ?
- Pourquoi aimeriez-vous entrer dans notre structure ?

Les compétences professionnelles ou mises en situation :

- Quels sont les savoir-faire qui vous ont été les plus utiles pour réussir dans votre dernier emploi ?
- Si vous acceptiez cette nouvelle fonction, quelles sont les innovations, les améliorations, les techniques nouvelles, les modifications... que vous y apporteriez vraisemblablement ?
- Selon vous, la réussite dans cette fonction implique que son titulaire maîtrise bien quels domaines ?
- Pouvez-vous me parler un peu de la façon dont vous procédez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?
- Si vous avez à comment procéderiez-vous ?
- Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ?
- Si vous rencontriez le problème suivant : ... comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ?
- Comment vos collègues vous décriraient-ils ?
- Comment vous décrivez-vous ?
- Quel est le point sur lequel vous sentez que vous avez à progresser ?

EXEMPLE DE FICHE D'ENTRETIEN

- | | |
|--------------|--------------------------|
| ➤ Nom : | ➤ Nom de l'interviewer : |
| ➤ Prénom : | ➤ Date de l'entretien : |
| ➤ Fonction : | |
| ➤ Service : | |

	Points forts	Points faibles
<i>Formation</i>		
<i>Expérience</i>		
<i>Comportement</i>		
<i>Etc.</i>		

- Motivation pour la fonction :

OUI	NON
Embauche	Non pour la fonction, mais peut-être dans un autre service
Doute sur un point, lequel ?	Non, quel que soit le service

Frais

Les frais afférents aux épreuves et examens organisés dans le cadre de la procédure de sélection sont à charge de l'employeur s'il les a ordonnés (CCT n° 38, art. 3).

Remise de documents timbrés et certifiés conformes

L'employeur ne peut pas demander au candidat de transmettre des copies timbrées et certifiées conformes de diplômes, de certificats, d'attestations et d'autres documents. Une copie lisible du document original suffit. En cas de doute sur l'authenticité de la copie produite ou transmise, l'employeur peut demander au candidat de produire le document original (CCT n° 38, art. 6).

Remise des documents

Lorsqu'un candidat n'est pas retenu, l'employeur met à la disposition de celui-ci, pendant un délai raisonnable, les documents joints à sa candidature, telles que copies de diplôme, certificats, publications, etc. (CCT n° 38, art. 5).

Travail à l'essai

Si la procédure de sélection comprend des travaux productifs à titre d'épreuve pratique, ceux-ci ne peuvent durer plus longtemps qu'il n'est nécessaire pour tester les capacités du candidat (CCT n° 38, art. 16).

Frais de déplacement

L'employeur organise la sélection de telle sorte que les déplacements des candidats soient limités dans la mesure du possible (CCT n° 38, art. 17).

4.4.3 La prise de décision et sa communication

Elle se fait à partir de la mise en commun des notes établies par chaque personne présente lors de l'entretien et de la grille de synthèse des entretiens.

Par sécurité, il est recommandé d'envoyer au candidat retenu sa lettre d'embauche qu'il devra renvoyer signée. À la réception de ce document, les réponses négatives seront signifiées aux autres candidats.

4.4.4 La gestion des refus

Les candidats non retenus qui répondent aux exigences de la fonction en seront informés par l'employeur. Il est recommandé que les réponses négatives reprennent au moins le nom de la personne (et ses coordonnées) qui peut être contactée par le candidat pour connaître les raisons du refus. Rien n'empêche l'employeur de motiver d'emblée dans son écrit le rejet de la candidature pour permettre aux candidats de connaître leur position sur le marché du travail.

Les raisons du refus porteront sur les critères objectifs qui ont motivé la décision.

Un retour sur les raisons du choix de l'entreprise peut permettre au candidat de se faire une idée moins négative sur le refus. Il est important de ne pas démotiver le candidat pour l'avenir. Il y a donc lieu de lui donner un retour constructif.

Les candidats qui répondent aux exigences de la fonction mentionnées dans l'offre d'emploi mais dont la candidature n'a pas été retenue, sont informés par l'employeur, dans un délai raisonnable et par écrit, de la décision prise à leur égard (CCT n° 38, art. 9).

Plaintes du candidat

Si un candidat introduit par écrit une plainte motivée auprès de l'entreprise au sujet d'un traitement inéquitable, l'entreprise concernée y réagira par écrit dans un délai raisonnable (Code de conduite annexé à CCT n° 38, III. F 14).

S'il existe un conseil d'entreprise ou, à défaut, une délégation syndicale, il ou elle est informé(e) annuellement et de manière anonymisée sur le traitement des plaintes qui ont été introduites auprès de l'entreprise (Code de conduite annexé à CCT n° 38, III. F 15).

4.5 Phase 5 – Accueil inclusif et intégration du travailleur

Les premières semaines du travailleur dans l'entreprise sont fondamentales pour son inclusion dans l'équipe et dans l'entreprise.

En effet, la volonté de recruter dans la diversité doit percoler dans l'entreprise et au sein des équipes. Il convient de les motiver pour permettre au nouveau travailleur de trouver sa place et ainsi donner toutes les chances de réussite à son recrutement.

Les moyens mis en œuvre pour ce processus d'inclusion sont propres à chaque structure. Il appartient à chaque entreprise d'organiser ce processus en fonction de son organisation et de ses spécificités (notamment sa taille). C'est en ces termes aussi que la convention collective de travail n° 22 du 26 juin 1975 organise l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise.

Ce stade peut être l'occasion de répondre aux principales questions sur la fonction, de mieux connaître et de mieux faire connaître le travailleur.

Il est important de prendre en compte les spécificités des travailleurs issus de la diversité et d'assurer la continuité de la politique de diversité dans toutes les phases de la relation de travail.

5 Conclusion

La diversité au travail permet de rencontrer des préoccupations sociales, en mettant un terme à certains mécanismes, parfois inconscients, de stéréotypes, racisme et rejet à l'égard de certains groupes d'individus plus fragiles sur le marché du travail. Mais cela permet également de répondre à des préoccupations économiques : la structure de l'entreprise basée sur la diversité permet de rencontrer les évolutions démographiques et culturelles qui se reflètent, par exemple, dans la clientèle ou le public cible. En outre, la pénurie structurelle sur le marché du travail est une incitation supplémentaire à mener une politique de recrutement diversifiée.

Si recruter sans discriminer est essentiel pour respecter le cadre légal et éviter des sanctions, développer une politique de diversité est avant tout un atout tant pour les employeurs que pour les travailleurs. Recruter dans la diversité, mettre en place des procédures objectives, cela permet de promouvoir l'égalité au sein des organisations et des entreprises et de construire des équipes capables de gérer la diversité en vue d'une collaboration optimale.

La diversité apparaît ainsi comme étant un véritable enjeu de société qui se traduit également au niveau de la gestion de l'entreprise. Une politique de recrutement diversifiée n'est efficace que si elle est soutenue par l'entreprise et l'ensemble de ses travailleurs. Si la politique de non-discrimination et de diversité, en tant que telle, n'est pas connue et soutenue par le personnel, le travailleur nouvellement recruté risque de ne pas être accepté par le groupe.

De nombreux moyens peuvent être mis en œuvre pour tendre vers davantage d'égalité en pratique entre les candidats à l'emploi au sein des secteurs professionnels et des entreprises. Le présent guide invite les entreprises qui le souhaitent à réfléchir sur la diversité et la non-discrimination, en plaçant cette question au cœur de leurs valeurs et de leurs procédures de recrutement. Que ce soit au moment de la construction du profil de fonction, de la rédaction et de la diffusion de l'offre, du traitement des candidatures ou des entretiens de recrutement, il les oriente vers des pratiques de recrutement objectives fondées sur les seules compétences des candidats.

Améliorer les procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines, cela permet non seulement d'assurer davantage d'égalité réelle entre les candidats, mais c'est aussi se donner la chance que la bonne personne soit au bon poste, dans le respect de la diversité.

6 Annexes

6.1 Rappel du cadre juridique et définitions

En Belgique, la discrimination sur la base de différents critères est interdite par la loi. Discriminer quelqu'un revient à lui porter préjudice sur la base d'un critère protégé, sans que cela puisse être justifié. Un juge peut condamner une personne discriminante à indemniser la victime pour les dommages causés, mais peut aussi – dans certains cas – imposer une sanction pénale.

6.1.1 Fondements légaux

Le droit international, le droit européen et le droit national définissent le concept de discrimination :

- Le droit de toute personne à l'égalité devant la loi et la protection contre la discrimination constitue un droit universel reconnu par la Déclaration universelle des droits de l'homme, par la Convention des Nations unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, par les pactes des Nations unies relatifs aux droits civils et politiques et aux droits économiques, sociaux et culturels et par la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales signés par tous les États membres. La Convention n° 111 de l'Organisation internationale du travail interdit la discrimination en matière d'emploi et de travail.
- Au niveau fédéral, les principaux textes légaux et réglementaires applicables en matière de non-discrimination sont :
 - la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie (MB, 30 mai 2007, dite « loi antiracisme ») ;
 - la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination (MB, 30 mai 2007, dite « loi antidiscrimination ») ;
 - la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes (MB, 30 mai 2007, dite « loi genre ») ;
 - la convention collective de travail (CCT) n° 38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs et son code de conduite relatif à l'égalité de traitement lors du recrutement et de la sélection de travailleurs ;
 - la convention collective de travail (CCT) n° 95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail.
- Les Communautés et les Régions ont également, chacune dans leurs compétences respectives, adopté des décrets et ordonnances visant à lutter contre les discriminations.

6.1.2 Critères protégés

Les critères dits « protégés » par les réglementations antidiscrimination (lois fédérales, décrets, ordonnances et les CCT) sont au nombre de 29. Cela signifie que toute discrimination basée sur un de ces critères est interdite et punissable.

Il s'agit d'une liste fermée de critères protégés.

Les critères protégés par les lois antidiscrimination sont les suivants :

Loi antiracisme

1. La nationalité
2. La prétendue race
3. La couleur de peau
4. L'ascendance
5. L'origine nationale ou ethnique

Loi genre

6. Le sexe
7. La grossesse
8. La procréation médicalement assistée
9. L'accouchement
10. L'allaitement
11. La maternité
12. Les responsabilités familiales
13. L'identité de genre
14. L'expression de genre
15. Les caractéristiques sexuelles
16. La transition médiale et sociale

Loi antidiscrimination (**caractéristiques protégées autres que « raciales » et liées au genre**)

17. L'âge
18. L'orientation sexuelle
19. L'état civil
20. La naissance
21. La fortune
22. La conviction religieuse ou philosophique
23. La conviction politique
24. La conviction syndicale
25. L'état de santé
26. Le handicap
27. Une caractéristique physique ou génétique
28. L'origine ou la condition sociale
29. La langue.

6.1.3 Formes de discrimination

Toute forme de discrimination est interdite. Au sens des lois antidiscrimination, constituent une discrimination :

➤ La discrimination directe :

Il y a **discrimination directe** lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre, dans une situation comparable, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance à un ou plusieurs des critères protégés.

➤ La discrimination indirecte :

Il y a **discrimination indirecte** lorsqu'une disposition, un critère de sélection, de restriction ou une pratique apparemment neutre désavantage certaines catégories de personnes en raison de l'un ou de plusieurs des critères protégés, sans que cette pratique ne soit objectivement justifiée par un objectif légitime ou que les moyens mis en œuvre ne soient appropriés ou nécessaires.

➤ La **discrimination multiple**, qui recouvre deux formes distinctes de discrimination :

○ Discrimination cumulée :

Il est question d'une **discrimination cumulée** lorsqu'une personne subit une discrimination suite à une distinction fondée sur plusieurs critères protégés qui s'additionnent, tout en restant dissociables.

○ Discrimination intersectionnelle :

Il est question d'une **discrimination intersectionnelle** lorsqu'une personne subit une discrimination suite à une distinction fondée sur plusieurs critères protégés qui interagissent et deviennent indissociables.

➤ La discrimination par association :

La **discrimination par association** vise la situation où une personne est discriminée en raison du fait qu'elle est étroitement associée à un individu présentant un critère protégé.

➤ La discrimination fondée sur un critère supposé :

La **discrimination fondée sur un critère supposé** est la situation dans laquelle se trouve une personne qui est discriminée parce qu'elle est perçue comme présentant une caractéristique protégée qui lui est en réalité étrangère.

➤ L'injonction de discriminer (demander à quelqu'un de discriminer)

➤ Le harcèlement :

Le harcèlement discriminatoire est un comportement indésirable qui a pour but ou pour effet d'atteindre quelqu'un dans sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Les lois antidiscrimination interdisent le harcèlement discriminatoire. Lorsque le harcèlement a lieu dans le contexte professionnel, la loi relative aux risques psychosociaux au travail s'applique, qui prévoit notamment des dédommagements pour les victimes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel.

➤ Le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée.

6.1.4 Aménagements raisonnables

Les aménagements raisonnables sont des « *mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder, de participer et progresser dans les domaines pour lesquels cette loi est d'application, sauf si ces mesures imposent à l'égard de la personne qui doit les adopter une charge disproportionnée. Cette charge n'est pas disproportionnée lorsqu'elle est compensée de façon suffisante par des mesures existant dans le cadre de la politique publique menée concernant les personnes handicapées* » (loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, art. 4, 12°).

Critères auxquels un aménagement raisonnable doit répondre (Protocole du 19 juillet 2007 relatif au concept d'aménagements raisonnables en Belgique, MB 20/09/2007)

- être efficace (accès et maintien de l'emploi) ;
- permettre une participation égale de la personne en situation de handicap ;
- permettre une participation autonome de la personne en situation de handicap ;
- assurer la sécurité de la personne en situation de handicap.

Indicateurs permettant d'évaluer le caractère raisonnable :

(Protocole du 19 juillet 2007)

- l'impact financier de l'aménagement, compte tenu :
 - d'éventuelles interventions financières de soutien,
 - de la capacité financière de celui qui est obligé de réaliser l'aménagement ;
- l'impact organisationnel de l'aménagement ;
- la fréquence et la durée prévues de l'utilisation de l'aménagement par la personne handicapée ;
- l'impact de l'aménagement sur la qualité de vie du/des utilisateur(s) ;

- l'impact de l'aménagement sur l'environnement et sur d'autres utilisateurs ;
- l'absence d'alternatives équivalentes ;
- la négligence de normes évidentes ou légalement obligatoires.

Quelques exemples dans le cadre d'une procédure de recrutement :

- police de caractère agrandie ;
- temps supplémentaire ;
- logiciel adapté à la dyslexie, aux troubles de la vue ou de l'audition ;
- accompagnement, soutien ;
- interprète.

6.1.5 Quand la différence de traitement n'est-elle pas une discrimination ?

6.1.5.1 Exigences professionnelles essentielles et déterminantes

Une distinction directe fondée sur l'âge, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, ou un handicap dans le domaine des relations de travail peut uniquement être justifiée par des exigences professionnelles essentielles et déterminantes.

Il ne peut être question d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante que lorsque :

- la caractéristique en question est essentielle et déterminante en raison de la nature des activités professionnelles spécifiques concernées ou du contexte dans lequel celles-ci sont exécutées, et
- l'exigence repose sur un objectif légitime et est proportionnée par rapport à celui-ci.

L'introduction de la discrimination multiple (fondée sur plusieurs critères) a un impact sur les motifs de justification pouvant être invoqués. Si une personne a fait l'objet d'une discrimination multiple sur la base **d'au moins deux critères**, c'est le **régime le plus favorable** à cette personne qui sera appliqué. Il importe peu que ces critères proviennent d'une ou plusieurs lois.

Exemple : La candidature d'un homme âgé pour travailler dans un centre d'aide aux femmes victimes de violences sexuelles est refusée en raison de son genre et de son âge. Si le refus de l'employeur peut être justifié sur la base du genre (le soutien aux femmes victimes de violences sexuelles pourrait justifier la présence de conseillères féminines) mais que le critère d'âge ne peut pas être justifié, le candidat pourra faire valoir une discrimination interdite. En effet, seul un des deux critères protégés sur la base desquels sa candidature a été rejetée peut être justifié.

6.1.5.2 Actions positives

En vertu des lois antidiscrimination, une distinction directe ou indirecte fondée sur l'un des critères protégés ne s'analyse pas en une quelconque forme de discrimination lorsque cette distinction directe ou indirecte constitue une mesure d'action positive.

Les conditions à remplir par l'action positive sont fixées par la réglementation (arrêté royal du 11 février 2019 fixant les conditions de l'action positive).

Conditions à l'action positive

Une mesure d'action positive ne peut être mise en œuvre que moyennant le respect des conditions suivantes :

- il doit exister une inégalité manifeste ;
- la disparition de cette inégalité doit être désignée comme un objectif à promouvoir ;
- la mesure d'action positive doit être de nature temporaire, étant de nature à disparaître dès que l'objectif visé est atteint ;
- la mesure d'action positive ne doit pas restreindre inutilement les droits d'autrui.

6.1.6 Règles spécifiques au recrutement

En ce qui concerne la relation de travail, l'article 5, § 2, de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination s'applique, entre autres, aux conditions pour l'accès à l'emploi, y compris :

- les offres d'emploi ou les annonces d'emploi et de possibilités de promotion ;
- la fixation et l'application des critères de sélection et des voies de sélection utilisés dans le processus de recrutement ;
- la fixation et l'application des critères de recrutement utilisés lors du recrutement ou de la nomination ;
- la fixation et l'application des critères utilisés lors de la promotion.

Des dispositions similaires se retrouvent à l'article 6, § 2, de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à l'article 5, § 2, de la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie.

La convention collective de travail (CCT) n° 95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail ainsi que la convention collective de travail n° 38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs et son code de conduite relatif à l'égalité de traitement, toutes deux conclues par les partenaires sociaux au sein du Conseil national du Travail, traitent également de ces matières :

- Le droit à la vie privée des candidats doit être respecté lors de la procédure de sélection. Cela implique que des questions sur la vie privée ne se justifient que si elles sont pertinentes en raison de la nature et des conditions d'exercice de la fonction (CCT 38, art. 11).
- Toutes les informations concernant le candidat sont traitées de manière confidentielle par l'employeur (CCT 38, art. 12).
- En contrepartie de cela, le candidat est tenu de collaborer de bonne foi à la procédure de sélection et de fournir toutes les données nécessaires quant à son passé professionnel et les études qu'il a effectuées, lorsqu'elles ont un rapport avec la nature et les conditions d'exercice de la fonction (CCT 38, art. 13).
- Par ailleurs, le candidat s'abstiendra de divulguer les données confidentielles dont il pourrait avoir connaissance à l'occasion de la procédure de recrutement et de sélection (CCT 38, art. 14).

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un travailleur ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé et/ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et/ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles du candidat.

L'employeur peut poser des questions sur l'expérience utile à la fonction mais pas sur l'âge du candidat ou de ses enfants par exemple.

Il peut s'informer sur la disponibilité d'un candidat pour se déplacer à l'étranger ou pour participer à des réunions tardives mais ne peut, en aucun cas, demander s'il a des enfants, s'il compte en avoir, si son partenaire travaille, etc.

Le candidat à un emploi ou le travailleur est tenu de répondre de bonne foi.

6.1.7 Les instances compétentes pour recevoir les plaintes et signalements des victimes

- Unia, le centre interfédéral pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et les discriminations, qui est compétent pour tous les critères sauf la langue et le sexe ;
- l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, qui est compétent pour les discriminations liées au genre ;
- les organisations syndicales ;
- les services d'inspection sociale.

6.1.8 Risques et sanctions

6.1.8.1 Les sanctions civiles

On peut discriminer sans s'en rendre compte. La réglementation n'exige aucune faute ni intention de discriminer pour l'application des sanctions. L'employeur ou son préposé peut être civilement responsable sans le savoir ou sans le vouloir.

Les lois antidiscrimination du 10 mai 2007 ont introduit un aménagement de la charge de la preuve. Si un candidat à un recrutement ou un travailleur saisit le tribunal du travail en fournissant des éléments qui laissent soupçonner qu'il y a eu discrimination, une présomption de discrimination peut être établie. Il sera demandé à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Si le tribunal retient la discrimination, la victime aura droit à une indemnisation soit forfaitaire (3 à 6 mois de rémunération brute) soit en rapport avec le préjudice moral et matériel qu'elle a subi. En cas de discrimination multiple (fondée sur plusieurs critères), le juge peut décider de cumuler les indemnisations forfaitaires.

Par ailleurs, toute mesure prise entraînant une discrimination, directe ou indirecte, peut être déclarée nulle, même si le candidat ne s'oppose pas à cette mesure.

Suite à la modification des lois antidiscrimination en 2023, le juge a désormais le pouvoir de prononcer, à l'encontre de l'auteur des faits discriminatoires, **une injonction positive**. Cette mesure positive – à ne pas confondre avec l'action positive – doit assurer la cessation de la discrimination constatée mais aussi et surtout empêcher l'auteur de répéter des actes similaires.

6.1.8.2 Les sanctions pénales

Les personnes qui se rendent coupables de discrimination encourent des peines pouvant aller d'un mois à un an de prison et une amende de 50 € à 1.000 € augmentés des décimes additionnels (ce qui signifie que ce montant est multiplié par 8).

Les sanctions pénales varient en fonction des faits incriminés, de la réglementation applicable et du critère protégé.

6.2 Quelques liens utiles

6.2.1 Instruments pour une politique de prévention contre les discriminations

6.2.1.1 Informations utiles et bonnes pratiques

- Unia – Diversité et inclusion dans l'environnement de travail
<https://www.unia.be/fr/employeurs?lang=fr>

- Actiris – Diversité
<https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/diversite/>
- La plateforme « Diversité en Wallonie »
<https://cripel.be/actions/diversite-en-wallonie/>
- Diverscity – Website vreemde vragen (en néerlandais uniquement)
<https://www.diverscity.be/thema-s/diversiteit/website-vreemde-vragen>
- HRwijs (Verso) – Diversiteit (en néerlandais uniquement)
<http://hrwijs.be/thema/diversiteit>
- BRUXEO – Outils et liens utiles
<https://sodiversity.bruxeo.be/fr/outils-et-liens-utiles>
- Liberform – Diversité et inclusion
https://www.liberform.be/fr_BE/diversiteit
- Fédération Wallonie-Bruxelles – Mettre au féminin. Guide de féminisation des noms de métier, fonction, grade ou titre
http://www.egalite.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecu-redl&u=0&g=0&hash=ebffe5c7069ce7ba84436b4ca31bce572a9ac317&file=uploads/tx_cfw-bitemsdec/Mettre_au_feminin_Feminisation.pdf
- Conseil de l'Europe – Cadre européen sur l'évaluation des compétences linguistiques
<https://www.coe.int/fr/web/common-european-framework-reference-languages/level-descriptions>
- Informations sur la discrimination et point de contact au sein de la CSC-ACV / pages web accessibles tant pour les membres que pour les non-membres :
 - En néerlandais :
<https://www.hetacv.be/mijn-loopbaan/werken-in-de-privé-sector/Welzijn-op-het-werk/discriminatie>
<https://www.hetacv.be/het-acv/wat-doen-we/infopunt-discriminatie>
 - En français :
<https://www.lacsc.be/ma-carriere/travailler-dans-le-secteur-privé/Bien-être-au-travail/discrimination>
 - En allemand :
<https://www.diecsc.be/meine-laufbahn/arbeiten-im-privatsektor/wohlbefinden-am-arbeitsplatz/diskriminierung>

- CSC – Adresses de contact pour des questions sur la diversité

- **Service diversité CSC**
diversite@acv-csc.be
02 246 32 16
- **Brabant Wallon**
diversite-nivelles@acv-csc.be
067 88 46 47
- **Province de Liège**
diversite-liege@acv-csc.be
diversite-verviers@acv-csc.be
04 340 72 37
087 85 99 99
- **Province de Namur**
diversite-namur@acv-csc.be
081 25 40 85
- **Province du Hainaut**
diversite-mons@acv-csc.be
065 37 25 49
diversite-charleroi@acv-csc.be
071 23 09 81
- **Bruxelles**
diversite-bruxelles@acv-csc.be
Diversiteit.brussel@acv-csc.be
02 557 85 41
- **Infopunt Diversiteit Vlaanderen**
diversiteit@acv-csc.be
samenwerker@acv-csc.be
02 244 32 32
Samenwerker.Antwerpen@acv-csc.be
03 222 71 55
Samenwerker.BrusselVlaams-Brabant@acv-csc.be
02 557 85 42
Samenwerker.Limburg@acv-csc.be
011 30 61 66
Samenwerker.Oost-Vlaanderen@acv-csc.be
09 265 43 94
Samenwerker.West-Vlaanderen@acv-csc.be
059 55 25 65
056 23 55 07

- Points de contact FGTB-ABVV

FGTB fédérale :

Point de contact « Discriminations » : www.fgtb.be/discriminations

Cellules diversité :

- **FGTB wallonne**
Cellule Lutte Contre les Discriminations
Rue de Namur, 47 – 5000 Beez
Tél : 081 26 51 56
www.clcd.info
clcd@cepag.be
- **FGTB Bruxelles**
Rue de Suède 45
1060 Saint-Gilles
diversite.bruxelles@fgtb.be
- **Vlaams ABVV – Diversiteitswerking :**
02 506 86 72
diversiteit@vlaamsabvv.be
- **ABVV regio Antwerpen**
03 220 67 90
diversiteit.antwerpen@abvv.be
- **ABVV Mechelen + Kempen**
014 40 03 60
diversiteit.mechelenkempen@abvv.be
- **ABVV Vlaams-Brabant**
016 27 04 92
diversiteit.vlaamsbrabant@abvv.be
- **ABVV Limburg**
011 28 71 52
diversiteit.limburg@abvv.be
- **ABVV Oost-Vlaanderen**
09 265 52 65
diversiteit.oostvlaanderen@abvv.be
- **ABVV West-Vlaanderen**
056 24 05 58
diversiteit.westvlaanderen@abvv.be

- Informations sur la discrimination et la diversité et point de contact au sein de la CGSLB-ACLVB :
 - En néerlandais :
 - <https://www.aclvb.be/nl/meldingsformulier-discriminatie>
 - <https://www.aclvb.be/nl/gelijke-kansen>
 - <https://www.aclvb.be/nl/aclvb-women>
 - <https://www.aclvb.be/nl/diversiteitscel>
 - En français :
 - <https://www.cgslb.be/fr/egalite-des-chances>
 - <https://www.cgslb.be/fr/cgslb-women>
 - <https://www.cgslb.be/fr/cellule-diversite>
- Commission européenne
[Mettre un terme à la discrimination : Journée internationale des personnes handicapées – Commission européenne](#)
- Brussels Aanmeldingspunt voor Personen met een Handicap in Brussel, de la Commission communautaire flamande (site disponible uniquement en néerlandais)
info@brap.be
<http://www.brap.be>
- SPF BOSA (Stratégie et appui) – La diversité et l'inclusion fonctionnent au sein de l'administration fédérale
<https://bosa.belgium.be/fr/themes/soutien-strategique/inclusion>
<https://bosa.belgium.be/fr/events/journee-dinspiration-sur-la-discrimination-2022>
- Observatoire belge des inégalités
<http://inegalites.be/>
info@inegalites.be
- Centre bruxellois d'action interculturelle
www.cbai.be
- Site sectoriel de formation pour les agriculteurs et horticulteurs (en néerlandais uniquement) :
<https://www.eduplus.be/nl/diversiteit>

6.2.1.2 Check lists diversité

- Competentia – Autodiagnostic recrutement non discriminant
<https://www.competentia.be/test/171>
- HRwijs (Verso) – Checklist Diversiteit (uniquement disponible en néerlandais)
<http://diversiteit.hrwij.be/>
- ABVV - Scan je werkvloer (uniquement disponible en néerlandais)
<http://www.scanjewerkvloer.be/>

6.2.1.3 Les aménagements raisonnables

- Unia – Au travail avec un handicap : les aménagements raisonnables dans l’emploi
<https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/au-travail-avec-un-handicap-gr>
- Diversiteit werkt – Vlaanderen.be (uniquement disponible en néerlandais)
<https://www.vlaanderen.be/werken-voor-vlaanderen/wat-heeft-de-vlaamse-overheid-je-te-bieden/diversiteit-werkt>

6.2.2 Cadre juridique et définitions

6.2.2.1 Formation en ligne sur les lois antidiscrimination

<https://www.ediv.be/?lang=fr>

6.2.2.2 Fondements légaux

6.2.2.2.1 Description générale

<https://www.unia.be/fr/legislation-et-recommandations/legislation>
<https://www.unia.be/fr/connaissances-recommandations/lexique-discrimination-col13>
<https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/discrimination>

6.2.2.2.2 Régions

<http://www.actiris.be/diversite/tabid/902/language/fr-BE/Cadre-legislatif-.aspx>
<https://www.vlaanderen.be/discriminatie-op-het-werk/wetgeving-rond-discriminatie-op-de-werk-vloer>

6.2.2.2.3 Conventions collectives de travail

- Convention collective de travail n° 22 du 26 juin 1975 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise
<https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/CCT-COORD/cct-022.pdf>
- Convention collective de travail n° 38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs
<https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/fr/cct-038.pdf>
- Convention collective de travail n° 95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail
<https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/CCT-COORD/cct-095.pdf>

6.2.2.3 Critères protégés

<https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination>

6.2.2.4 Discrimination directe ou indirecte

<https://www.unia.be/fr/discrimination-d%C3%A9tails?lang=fr>

6.2.2.5 Actions positives

<https://www.ediv.be/theme/unia2019/library.php?id=21&lang=fr>
<https://www.diverscity.be/thema-s/tijd-voor-positieve-actie-met-casus-van-lokaal-bestuur-antwerpen> (uniquement disponible en néerlandais)

6.2.2.6 Solutions négociées par Unia

<https://www.unia.be/fr/jurisprudence-alternatives/solutions-negociees>

6.2.2.7 Risques et sanctions

<https://www.unia.be/files/Lexique-discrimination-FR-2025-1.pdf>

6.2.3 Brochures

- Les organisations d'employeurs

- Diversiteit en inclusie: wat betekent het en waarom is het belangrijk? (en néerlandais uniquement)
<https://www.unizo.be/elk-talent-aan-boord>
- Le genre et les tabous : un événement inspirant, riche en dialogue et recommandations
<https://www.vbo-feb.be/fr/nouvelles/le-genre-et-les-tabous-un-evenement-inspirant-riche-en-dialogue-et-recommandations/>
- Le Livre blanc de la diversité (BECI)
<https://onlinetouch.be/beci/2015-dot-09-livre-blanc-diversite-web?html=true#/0/>

- Les organisations de travailleurs

* Brochures de la CSC – ACV

Concernant les discriminations en général :

Publications disponibles en néerlandais :

- *Discriminatie op de werkvloer*, ACV – CSC : https://www.hetacv.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/9000-militant/9220-themas-themes/9340-samenwerker/deel-2-vraag-1-discriminatie-op-de-werkvloer-herkennen.pdf?sfvrsn=574d6d30_6
- ACV | Militanten | LGBTQI+ : <https://www.hetacv.be/militant/themas/LGBTIplus>
- *Hoe vooroordelen opsporen en discriminatie op de werkvloer bestrijden*, ACV Brussel, Halle, Vilvoorde
- *Werken aan diversiteit in het ondernemingsbeleid: een gids voor militanten in de ondernemingswerking*, ACV, Brussel
- « Maak het verschil », ACV BIE : https://www.hetacv.be/docs/default-source/acvbie-cscbie-document/algemeen-g%C3%A9n%C3%A9ral/maak-het-verschil-oons-la-difference/29-04-brochure-krachtlijn-52-nl-lr.pdf?sfvrsn=d25885f4_2
- « Hoe goed is jouw werkvloer gewapend tegen racisme? » https://www.hetacv.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/3980-actualiteit-actualite/3985-campagnes--campagnes/20210311-durftereageren/durftereageren-militanten-definitieve-versie.pdf?sfvrsn=fb6f6f69_10
- « Handvest voor een onderneming tegen racisme en discriminatie » https://www.hetacv.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/3980-actualiteit-actualite/3985-campagnes--campagnes/20210311-durftereageren/220321_handvest-onderneming-tegen-racisme.pdf?sfvrsn=bdc07307_2

Publications disponibles en français :

- *Argumentaire pour lutter contre les discriminations à l'embauche*, Service Diversité de la CSC (1ère édition 2013, 2e édition 2015) – lien : https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/5000-over-het-acv-a-propos-de-la-csc/5230-publicaties-publications/5240-folders-en-brochures-brochures/5310-diversiteit-discriminatie-migration-diversité/argumentaire-anti-discrimination-2015-tcm187-327562.pdf?sfvrsn=7527a7e1_2
- *Comment détecter les préjugés et lutter contre les discriminations sur le lieu de travail*, CSC, FGTB et CGSLB Bruxelles (2013)
- *Travail et handicap : réussir l'intégration*. CSC et FGTB (1999)
- *Stéréotypes et préjugés – Handicap*, CSC BIE (2013)
- « Osons la différence », CSC BIE
- *Les droits des LGBT sont aussi des droits syndicaux*, Service Diversité de la CSC (2017), disponible sur demande. Adressez-vous à Malika Borbouse : Malika.Borbouse@acv-csc.be
- DVD « *Diversité, un plus pour l'entreprise* ». La Plate-forme diversité de La Louvière : 12 partenaires dont la CSC (2012)
- *Neutralités et faits religieux – quelles interactions dans les services publics ?*, CSC 2014

➤ Concernant des questions plus spécifiques :

- Réintégration : <https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-le-secteur-prive/maladie-et-reintegration/r%C3%A9integration-apres-maladie-longue-duree/>

- Genre :
 - Égalité hommes – femmes
https://www.hetacv.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/3980-actualiteit-actualite/3985-campagnes--campagnes/gender/2024-inspiratieboekje-gender-gelijkheid.pdf?sfvrsn=d210647b_7

* Brochures de la FGTB – ABVV

- Un guide à destination des délégué-e-s pour dire STOP aux discriminations à l’embauche (février 2012) : https://www.cepag.be/sites/default/files/pages/cepag_discriminations_deileigui.pdf
- Un guide à destination des travailleur/euse-s sans emploi pour dire STOP à la discrimination à l’embauche (février 2012 - octobre 2016, 2ème édition) : https://www.cepag.be/sites/default/files/pages/1657_cepag_brochure_discriminations_maj_tse.pdf
- Une brochure « Discriminations et atteinte à la vie privée dans l’embauche » : https://www.cepag.be/sites/default/files/pages/brochure_clcd_-_discriminations_et_atteintes_a_la_vie_privée_dans_l'embauche.pdf
- Non à l’homophobie au travail ! Lutter ensemble contre les discriminations : https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/non_a_lhomophobie_au_travail.pdf
- Un autre regard sur les fonctions critiques & les métiers en pénurie 2.639 offres d’emploi passées au crible : https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/2021-12_-_etude_clcd_-_metiers_en_penurie_ok_0.pdf
- Analyse des offres d’emploi pour 10 métiers (fonctions) critiques relevé d’éléments discriminants : https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/2017-03_-_clcd_-_etude_discrimination_metiers_en_penurie.pdf
- LGBTQIA+ op de werkvloer (en néerlandais uniquement) : <https://www.vlaamsabvv.be/publicaties/voor-delegees/lgbtqia-op-de-werkvloer>
- FGTB Bruxelles « Lutte contre le racisme : ensemble pour un travail sans discrimination » <https://www.fgtbbruxelles.be/2020/06/16/lutte-contre-le-racisme-ensemble-pour-un-travail-sans-discrimination/>
- FGTB Bruxelles « Lutter contre les inégalités et la discrimination dans le secteur du nettoyage à Bruxelles » <https://www.fgtbbruxelles.be/2019/10/01/lutter-contre-les-inegalites-et-la-discrimination-dans-le-secteur-du-nettoyage-a-bruxelles/>
- FGTB Bruxelles « Plus d’égalité de genre au travail : lutter contre les discriminations et les stéréotypes » <https://www.fgtbbruxelles.be/2018/03/20/plus-degalite-de-genre-au-travail-lutter-contre-les-discriminations-et-les-stereotypes/>

- FGTB Bruxelles « Diversité convictionnelle au travail : une approche syndicale pour l'inclusion et la non-discrimination » <https://www.fgtbbruxelles.be/2018/02/20/diversite-convictionnelle-au-travail-une-approche-syndicale-pour-linclusion-et-la-non-discrimination/>
 - FGTB Bruxelles « Pride over profit : comment le capitalisme détourne les luttes LGBTQIA+ à des fins lucratives » <https://www.fgtbbruxelles.be/2023/12/05/pride-over-profit-comment-le-capitalisme-detourne-les-luttes-lgbtqia-a-des-fins-lucratives/>
 - FGTB Bruxelles « Guide pratique de la Diversité à Bruxelles » <https://www.fgtb-bruxelles.be/2022/12/23/guide-pratique-de-la-diversite-a-bruxelles/>
 - FGTB Bruxelles : « Lutter contre l'homophobie sur les lieux de travail » <https://www.fgtb-bruxelles.be/2012/01/04/lutter-contre-lhomophobie-sur-les-lieux-de-travail/>
- * Brochure de la CGSLB – ACLVB
- Lutter contre les discriminations à l'embauche. Les questions discriminantes et interdites à un entretien d'embauche : https://www.cgsלב.be/sites/default/files/aclvb/Documenten/Regionales/Brussel/22-0136_brochure_discrimination_bxl_fr_web.pdf
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes : Grossesse au travail – Guide pour la travailleuse et l'employeur pour un traitement sans discrimination
https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/68%20-%20Grossesse%20au%20travail_FR.pdf
 - Alimento – Lekker divers! – Praktijkvoorbeelden van diversiteit in de voedingsindustrie (uniquement disponible en néerlandais)
https://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/brochure%20Lekker%20Divers%20def_lowres.pdf
 - Brochure « Inclusief ondernemen » de Woodwize en collaboration avec le Cefret, l'Irec et les Werkplekarchitecten (uniquement disponible en néerlandais)
https://www.woodwize.be/upload/docs/Inspiratiebrochure_Inclusief_Ondernemen.pdf
Manuel intersectoriel – Code de non-discrimination
https://www.woodwize.be/upload/docs/ManuelIntersectorielCodeDeNon-Discrimination_FR_2022_LowRes.pdf