

Diversité et Inclusion :

Au-delà des clichés, un cadre légal et une politique publique en Région de Bruxelles-Capitale

1. La diversité et l'inclusion, une image ambivalente

Diversité et Inclusion. Deux mots qui n'évoquaient pas grand-chose aux oreilles du grand public jusqu'à une période assez récente. Au mieux, l'expression, descendante de l'interculturalité et de ses avatars, faisait naître de vagues images de rencontres humaines façon « auberge espagnole », des petites mains d'enfants bleues, rouges et vertes, bref, tout le vocabulaire visuel de la tolérance, de l'accueil de la différence, un imaginaire inoffensif et dépolitisé.

Ces derniers temps, l'expression a subi un processus de diffusion plus large via la presse, les discours politiques et les médias sociaux. Il s'en dégage une situation surprenante qui propose deux définitions profondément contradictoires de la diversité et de l'inclusion. Tentons de résumer ces deux positions en les schématisant.

1.1. La DEI de Donald Trump...

Le président américain utilise en réalité l'expression plus large de DEI – Diversité, Equité, Inclusion - qui correspond à celle qui a cours dans les services publics et les entreprises américaines. Ces organisations ont mis en place, avec le soutien financier de l'Etat, des programmes diversité et inclusion qui, aux USA, peuvent impliquer des quotas de recrutement de différents publics-cibles. Et selon Donald Trump, la DEI, c'est ni plus ni moins une menace pour la société américaine¹. Il faut ici comprendre l'idée d'une attaque de valeurs considérées comme fondamentales dans la construction de l'identité collective des USA, dans l'image publique de sa culture nationale. Parmi ces valeurs, la méritocratie individuelle. L'individu, quel que soit son background ethnique ou social, en dépit de son genre, de son âge, de son orientation sexuelle, est responsable de la réussite de son existence, tant sur le plan privé que sur le plan professionnel. Dans cette optique, les programmes DEI sont considérés comme

¹ [Ending Radical And Wasteful Government DEI Programs And Preferencing – The White House](#): dans ce document de la Maison Blanche, les programmes DEI sont qualifiés d'« illégaux » mais aussi d'« immoraux ». Ceux-ci sont par ailleurs considérés comme discriminatoires.

l'outil d'un certain favoritisme. Ils pousseraient à la médiocrité et affaibliraient les entreprises en ne leur permettant pas de sélectionner les meilleurs éléments sur base exclusive de leurs compétences².

La suppression des programmes DEI a été l'une des premières mesures du nouveau gouvernement Trump. Et cette chasse à la DEI s'est même étendue au-delà du territoire américain puisque les entreprises européennes qui avaient des relations commerciales avec les Etats-Unis se sont également vues sommées de mettre fin à leurs éventuels programmes DEI si elles voulaient continuer à faire affaire avec l'Oncle Sam³.

Selon ce point de vue, l'ensemble des actions menées sous la bannière de la diversité et l'inclusion semble redoutablement efficace. Efficace au point de menacer la stabilité d'une société, de transformer son ADN, de renverser les récits originels d'une nation.

1.2. ...Ou la diversité et l'inclusion comme “buzzwords” au service de l'entreprise ?

Considérons maintenant une tout autre vision de la DEI. Elle circule parfois dans le milieu associatif, elle est aussi susceptible de surgir dans le grand public. Selon cette définition, la diversité et l'inclusion seraient des mots à la mode, une simple vitrine permettant au monde de l'entreprise de se donner bonne conscience. La diversité et l'inclusion, dans cette perspective, serviraient surtout à alimenter la communication, à rajeunir son image, et à masquer les discriminations continues dont souffrent les personnes racisées, les femmes, les personnes LGBTQIA+ et les minorités de genre, ces catégories n'étant évidemment pas mutuellement exclusives.

Cette vision de la diversité et de l'inclusion s'explique par la diffusion progressive de ces concepts au sein de l'entreprise marchande, où ils sont inévitablement subordonnés aux objectifs de rentabilité et de bénéfice. Par ailleurs, la diversité et l'inclusion – autrefois domaines clés, sous d'autres appellations, des milieux militants – font depuis une vingtaine d'année l'objet de politiques publiques. Cette évolution a fait naître des critiques pointant une neutralisation des discours radicaux au profit de voix plus « institutionnelles » et d'une suppression de la conflictualité inhérente à ces sujets⁴.

² Notons que les politiques de quotas prêtent souvent le flanc à des critiques de ce type. Par exemple, récemment, dans un événement autour de la neurodiversité organisée au BECI, un participant s'inquiétait du fait que l'imposition de quotas en matière de handicap pouvait mener à un désintérêt pour les compétences. BECI, Neurodiversity Experience Day, 19 juin 2025.

³ [Des entreprises belges sommées par l'administration Trump d'en finir avec la diversité | L'Echo](#)

⁴ <https://www.alterechos.be/le-temps-de-lantiracisme-politique/>; voir aussi : [Éducation et diversité - 7. L'éducation inclusive à l'épreuve de la discrimination institutionnelle : le cas de la Belgique francophone](#) - Presses universitaires de Rennes

2. La D&I, ni dangereuse révolution, ni banal coup de com'

2.1. Aux origines des sociétés humaines : la tension entre l'individu et le collectif

La notion de l'individu qui domine actuellement est loin d'être universelle. De nombreuses sociétés plus collectivistes ne définissent l'individu qu'en tant que membre d'un groupe. Depuis les années nonante, on observe une influence grandissante du développement personnel dans tous les domaines. Le monde de la diversité et de l'inclusion n'échappe pas à cette tendance, lorsque les discours insistent sur les appels à une déconstruction solitaire, ou sur les possibilités d'épanouissement d'un « moi authentique », comme si cette dernière notion allait de soi.

La grille de lecture actuelle fait donc la part belle à l'individu, tant dans les milieux associatifs que politiques. Mais de tous temps, la question de la gestion d'une société s'est posée dans cet équilibre fragile – et parfois inconscient – de la tension entre individu et collectif. On pourrait résumer trois idéaux-types en les schématisant comme suit. Aucun de ces modèles n'existe en tant que tel dans le monde d'aujourd'hui, même si certains ont fait l'objet de tentatives incomplètes au cours de l'histoire.

- **Un monde social où l'individu prime :** ses désirs, ses compétences, ses limites, ses émotions. Dans un tel système, le collectif est composé d'une collection d'individus libres de s'épanouir dans l'intégralité de leur potentiel et de répondre au plus grand nombre de leurs aspirations. On conçoit facilement la violence potentielle engendrée par l'inégalité des pouvoirs, des ressources et des aspirations.
- **Un monde social où prime le collectif.** L'individu est prié de se soumettre entièrement aux règles du collectif. La parfaite conformité est la norme. La différence est profondément subversive et excluante. L'individu n'existe et ne se définit qu'en fonction du groupe.
- **Modèle multi-communautaire.** Société au sein de laquelle les individus se définissent en fonction d'un groupe intermédiaire. La communauté d'appartenance peut être basée sur l'origine, les convictions religieuses, la couleur de peau, le genre, l'orientation sexuelle, la classe d'âge, un handicap, etc. La gestion du collectif s'organise via ces différentes communautés intermédiaires, à travers des leaders, représentants considérés comme légitimes. Les limites du modèle naissent de la complexité des adhésions, de la question de la légitimité des représentants, etc.

Le dernier modèle a inspiré certains pays, comme les Etats-Unis, le Canada ou la Grande-Bretagne, qu'on a souvent qualifiés de « modèles multi-culturels ». Voyons comment la Belgique, puis la région bruxelloise, ont construit leur approche propre.

2.2. Evolution du cadre légal en Belgique

En Belgique, les politiques diversité et inclusion trouvent leurs racines à différentes sources. D'abord, la notion de pluralisme, qui est constitutive de la naissance de l'Etat belge indépendant au premier tiers du 19^{ème} siècle. La Belgique est organisée en « piliers » : un pilier socialiste, un pilier catholique, un pilier libéral. Ces piliers structurent la vie associative, les mutuelles, l'enseignement, les syndicats, les soins de santé, la vie politique. Si on ajoute à ces piliers l'existence de plusieurs communautés linguistiques, il est clair que dès ses origines, la Belgique ne serait pas « une ». Cette pluralité fondamentale est reflétée dans sa devise : l'Union fait la force (pour s'unir, il faut être ... plusieurs).

L'Etat belge a dans un premier temps abordé ces questions via une approche universaliste. Celle-ci correspond aux grandes idées suivantes : si l'enseignement gratuit est accessible pour tout le monde et que les droits humains sont garantis, alors l'égalité des chances permettra à chaque personne d'atteindre ses objectifs personnels. Un filet social parmi les plus protecteurs au monde était censé pallier les accidents de l'existence : chômage illimité, aide sociale, remboursement des soins médicaux, retraite, allocations familiales, etc.

Avec le temps, des voix se sont élevées pour pointer les profondes inégalités qui continuaient à grever les trajectoires professionnelles des personnes issues de l'immigration et/ou cibles potentielles du racisme, des femmes, des personnes LGBTQIA+, des personnes en situation de handicap, etc. Des lois ont émergé qui ont dessiné les contours de politiques publiques mettant davantage l'accent sur des public-cibles victimes de discrimination (à l'emploi, au logement, dans l'accès au service...). Martin Wagener parle du résultat de cette évolution comme d'un « universalisme adapté »⁵.

Celui-ci se caractérise par l'émergence d'une série de groupes cibles, assimilés dans la loi à autant de critères **protégés**. Certains sont relativement bien connus, comme la couleur de peau ou le sexe. D'autres, plus récents, ne sont pas toujours associés à l'image de la diversité et l'inclusion. C'est le cas, par exemple, de la responsabilité familiale ou de la langue. Le nombre de critères protégés a évolué avec le temps et diffère

⁵ Martin Wagener, « La reconnaissance de la monoparentalité comme nouvelle catégorie cible des politiques de diversité. Vers un universalisme adapté ? », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 23 mai 2019, consulté le 01 septembre 2025. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/10738> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.10738>

légèrement en fonction des niveaux de pouvoir, quoique la majorité d'entre eux se retrouvent dans les différents cadres légaux régionaux ainsi qu'au niveau fédéral.

2.2.1. Une série de lois-clés au niveau fédéral

Le cadre légal actuel, désormais régi à Bruxelles par le Code de l'égalité, doit beaucoup à une série de lois entrées en vigueur au cours des 5 décennies précédentes, et qui sont autant de jalons historiques importants :

- **1972: Pacte culturel.** Il garantit la protection des minorités philosophiques et idéologiques⁶
- **1981: Loi "Moureaux",** marquant une étape importante dans la création d'un cadre légal permettant la répression des actes racistes et xénophobes⁷.
- **1993 : Création du Centre pour l'égalité des chances** (ancêtre d'Unia). Cet organe indépendant est dédié à la lutte contre la discrimination.
- **2003 : Lois élargies contre la discrimination,** introduisant de nouveaux critères protégés, dont⁸ :
 - l'orientation sexuelle,
 - l'âge,
 - le handicap,
 - la religion ou conviction
- **2007 : Trois lois clés**
 - Loi contre la discrimination raciale.
 - Loi contre la discrimination en général
 - Loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

A partir de 2010, le mouvement s'accélère pour créer les conditions d'une approche de la diversité et de l'inclusion de plus en plus intégrée :

- **2013 : Création d'Unia**, qui remplace le Centre pour l'Égalité des Chances.
- **2018 : Mise en place de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes** (IEFH) comme acteur central en matière de genre. L'institut est l'organisme indépendant responsable pour l'ensemble des critères assimilés au genre

⁶ [Pacte culturel | CRISP asbl](#). Le pacte culturel est un accord politique signé en 1972, et devient une loi en 1973.

⁷ <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1981/07/30/1981001359/justel>

⁸ Van Drooghenbroeck, Sébastien. La loi du 25 février 2003 tendant à lutter contre la discrimination : les défis d'une "horizontalité" des droits de l'Homme. In: Administration Publique, no. 3-4, p. 208-252 (2003) <http://hdl.handle.net/2078.3/125694>. Cette étude explique en quoi la loi de 2003 continue un basculement important, puisqu'elle institue une "horizontalisation" des Droits de l'Homme. Le principe d'égalité et de non-discrimination est érigé en norme de comportement des particuliers dans leurs rapports mutuels, là où auparavant il ne concernait que les rapports "de droit public" entre les particuliers et l'autorité.

(grossesse, allaitement, expression et identité de genre, procréation médicalement assistée, etc...)

Par ailleurs, on observe à partir de cette période un renforcement des obligations pour les employeurs : promotion de la diversité, invitation à des politiques RH plus inclusives, rapports annuels obligatoires pour certaines organisations publiques, etc.

2.2.2. Région Bruxelloise : un cadre spécifique

La Région bruxelloise se caractérise par de multiples singularités sociologiques propres à une grande ville, capitale, bilingue, et hébergeant de nombreuses organisations internationales. Elle compte de très nombreuses nationalités sur son territoire, un nombre important de familles monoparentales, un tissu associatif très riche, et fait état d'une importante diversité convictionnelle, pour ne citer que quelques traits. Par ailleurs, elle dispose de compétences propres en matière d'égalité des chances. Celle-ci se distingue des politiques diversité et inclusion avec lesquelles elle entretient pourtant de larges accointances :

Egalité des chances : s'applique aux citoyennes et citoyens. Ce sont les politiques d'égalité des chances qui garantissent, par exemple, que les conditions d'accès d'un citoyen bruxellois/d'une citoyenne bruxelloise à un service public (logement, santé, emploi...) soient bien égalitaires par rapport à son voisin/à sa voisine.

Diversité et inclusion : s'applique aux entreprises et organisations de travail (approche RH). Les politiques diversité et inclusion permettent de mieux lutter contre la discrimination à l'emploi et de favoriser la construction de cadres de travail plus inclusifs.

Plusieurs instances sont responsables en matière de diversité et d'inclusion, chacune au niveau de ses compétences propres :

- La COCOF (Commission communautaire française),
- La VGC (Commission flamande),
- La Cocom (Commission communautaire commune),
- La Région de Bruxelles-Capitale

Evidemment soumise au cadre fédéral, la Région de Bruxelles-Capitale a également forgé un arsenal juridique spécifique au cours des 20 dernières années :

Les plans diversité Actiris :

Les entreprises privées (qu'elles soient marchandes ou non-marchandes) sont encouragées à adopter des plans diversité sur base volontaire. Ceux-ci permettent d'accéder à une aide financière via un co-financement. Une structure porteuse, groupe de travail en charge de la réalisation du plan, est mise sur pied. Un ou une responsable

du plan est en charge, avec l'aide d'un.e consultant.e diversité d'Actiris, de la rédaction et du suivi des actions prévues par le plan, et qui s'étalent sur une durée de deux ans.

Plusieurs types de plans sont aujourd'hui proposés, susceptibles de correspondre aux besoins de différents types d'organisations de travail⁹.

Parmi les actions régulièrement incluses dans un plan diversité, figurent par exemple :

- La formation du personnel, et notamment du personnel en charge du recrutement
- Le recrutement de personnes issues de groupes cibles peu représentés au sein de l'organisation
- La formation de la personne de confiance aux questions de diversité et d'inclusion
- La rédaction de chartes et/ou l'inclusion de clauses D&I dans les contrats de travail

A l'issue du processus, l'entreprise dont le plan a été validé reçoit un **label diversité**, valable trois ans¹⁰.

A partir de **2008**, le cadre légal pour la lutte contre la discrimination, notamment dans les services publics bruxellois, est essentiellement structuré par une **ordonnance**. Cet outil législatif propre à la région sera plus tard abrogé par le Code de l'égalité.

Les politiques bruxelloises en matière de diversité et d'inclusion et d'égalité des chances se sont également structurées via une série de plans régionaux¹¹. Entre 2021 et 2025 se déploie le **Plan régional bruxellois pour l'égalité des chances**. Son objectif est d'améliorer notamment l'accès à l'emploi, au logement, à la santé des Bruxellois et des Bruxelloises, quels que soient leur origine, leur genre, leur handicap, leur orientation sexuelle, etc. Le Plan régional place l'accent sur les discriminations intersectionnelles¹².

Le **Plan bruxellois de lutte contre le racisme** définit une série d'actions à réaliser entre **2023 et 2026**¹³. Entre **2022 et 2025** se déploie le **Plan bruxellois d'intégration du handistreaming dans les politiques publiques**¹⁴.

⁹ <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/choisir-un-plan-de-diversite/>

¹⁰ Excepté dans le cas du mini-plan, qui ne donne pas accès au label.

¹¹ Documents stratégiques fixant les grandes orientations et les priorités dans différents domaines spécifiques de la Région.

¹² La discrimination intersectionnelle est fondée simultanément sur plusieurs critères protégés, réels ou supposés, attribués en propre ou par association, qui interagissent et deviennent indissociables.

¹³ Téléchargeable ici : <https://equal.brussels/fr/publications/plan-bruxellois-de-lutte-contre-le-racisme-2023-2026/>

¹⁴ Téléchargeable ici : <https://equal.brussels/fr/la-region-adopte-son-plan-dintegration-du-handistreaming-dans-les-politiques-publiques/>

Le code bruxellois de l'égalité, de la non-discrimination et de la promotion de la diversité entre en vigueur le 16 octobre 2024.

Il rassemble 24 décrets et ordonnances ainsi que de nombreuses dispositions, en un texte unique. Le texte s'applique dans les institutions régionales et communautaires (Région, COCOF, COCOM, VGC)¹⁵.

Avec le temps, au fur et à mesure de l'enrichissement de ce cadre légal, la liste des critères protégés s'est élargie¹⁶. Parmi les critères les plus récents, on trouve par exemple les responsabilités familiales dont la monoparentalité (spécificité bruxelloise), la (co)paternité, la coparentalité, l'origine et la condition sociale, l'état de santé passé, actuel et futur. Ces critères peuvent être **réels ou supposés** (par exemple, l'orientation sexuelle), et peuvent aussi être mobilisés **par association** (un proche en situation de handicap, par exemple, un enfant racisé alors que son parent ne l'est pas).

Le code reconnaît la **discrimination intersectionnelle** et offre une **protection élargie contre les représailles**. Cette protection concerne aussi les témoins, les lanceurs d'alerte, les personnes qui ont apporté leur soutien à un individu victime de discrimination.

C'est aussi le code qui définit le fonctionnement des **conseils consultatifs** qui permettent de mettre l'accent sur des problématiques touchant différents publics cibles des politiques diversité et inclusion. Ces codes sont au nombre de trois :

- Le CEFH (Conseil pour l'Egalité des Femmes et des Hommes)
- Le Conseil Consultatif bruxellois pour l'élimination du racisme en RBC
- Le Conseil Consultatif de la Personne en situation de Handicap (CCPH)

Au sein de ces conseils, les partenaires sociaux (bancs patronal, syndical, associatif et académique) s'accordent dans le cadre de la rédaction d'avis, sous l'éclairage de différents experts. Ces avis offrent une analyse partagée et des recommandations concrètes en appui aux décisions politiques.

¹⁵ Voir notre fiche explicative et notre lexique, téléchargeables ici : <https://www.bruxeo.be/fr/cadre-%C3%A9gal>

¹⁶ Notre outil « Tout le monde à bord » en propose une liste complète illustrée, disponible en version papier lors de nos événements ou téléchargeable gratuitement ici :
<https://www.bruxeo.be/fr/diversit%C3%A9-parlons-en>

3. En conclusion : la diversité et l'inclusion, un levier puissant au service d'un projet de société qui inclut les employeurs du non-marchand.

La diversité et l'inclusion échappent donc aux caricatures qui en sont parfois faites. Il s'agit d'un cadre légal qui offre de véritables leviers d'action pour lutter contre les discriminations ... et inclut des contraintes que les employeurs du non-marchand doivent connaître. Mais c'est aussi un domaine offrant de stimulantes perspectives pour la construction de cadres professionnels plus inclusifs, ouverts à l'innovation sociale et à la créativité.

De plus en plus, les entreprises du non-marchand sont invitées à s'insérer dans un mouvement actif d'intégration d'une série de bonnes pratiques RH, en matière de recrutement, mais aussi de procédures internes ou de communication. Ce mouvement va au-delà de la lutte contre les discriminations pour ébaucher de nouveaux cadres de travail, soucieux de l'inclusion de tous les segments de la société bruxelloise. Les employeurs du non-marchand ont tout à y gagner : des équipes diversifiées, mais aussi pacifiées, évoluant dans des cadres qui minimisent le sentiment d'arbitraire et offrent les meilleures conditions pour la prévention et la gestion des conflits, ainsi que pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.