

« Défis des employeurs : Répondre à la pénurie de personnel en favorisant l'inclusion professionnelle des personnes étrangères. »

Table des matières

GROUPE 1 : Reconnaissance des diplômes et validation des compétences (CIRE, Consortium de Validation des Compétences). 2

PARTIE 1 : Validation des compétences..... 2

Expert·e·s..... 2

Idées principales et recommandations..... 2

Solutions proposées..... 2

Résultats et perspectives 3

PARTIE 2 : Reconnaissance et équivalence des diplômes 3

Expert·e·s..... 3

Idées principales et recommandations..... 3

Ressources et outils disponibles 4

Partenaires potentiels 4

GROUPE 2 : Procédures et contraintes administratives pour les travailleurs étrangers : Permis de travail (Service Public de Wallonie)..... 5

Expert·e·s..... 5

Idées principales 5

Points de débat & questions du public 6

Recommandations & actions concrètes 7

Conclusion 7

GROUPE 3 : Surmonter les barrières linguistiques et culturelles en milieu professionnel (CRVI, Lire et Ecrire). 8

Expert·e·s..... 8

Idées principales 8

Contexte 8

Actions concrètes 8

Echanges avec le public 8

Pistes de solutions proposées par les intervenants 9

Citation..... 9

À noter..... 9

GROUPE 4 : Comment mettre en place un processus de recrutement neutre et minimiser l'impact des biais cognitifs ? Les bienfaits d'une politique de recrutement inclusive pour attirer et diversifier les talents (UNIA). 10

Expert·e·s..... 10

Présentation d'Unia 10

Idées principales 10

Expériences : comment illustrer les biais cognitifs 10

L'idée des expériences 10

Théorie des biais cognitifs..... 10

Seconde partie de l'atelier – Résultats de recherches..... 11

Échanges et pistes de solutions - Enjeux des pratiques - Recruter autrement..... 11

*Ces résumés viennent en complément des présentations des expert·e·s de chaque atelier.

GROUPE 1 : Reconnaissance des diplômes et validation des compétences (CIRE, Consortium de Validation des Compétences).

PARTIE 1 : Validation des compétences

Expert·e·s

Élodie Toulemonde et Samira Whiba (Consortium de validation des compétences)

Idées principales et recommandations

- **Qu'est-ce que la Validation des Compétences (VDC) ?**
 - **Mise en situation professionnelle** : La VDC évalue les compétences des individus à travers des épreuves reproduisant des situations réelles de travail.
 - **Accessibilité** :
 - **Âge et langue** : Ouverte à toute personne de plus de 18 ans, capable de comprendre les consignes en français, notamment le vocabulaire spécifique au métier.
 - **Public cible** : S'adresse également aux personnes étrangères, y compris celles en attente du statut de réfugié, pourvu qu'elles disposent d'une adresse et d'une identification.
 - **Caractéristiques** : La démarche est volontaire et gratuite. Chaque candidat peut se préparer en utilisant les grilles disponibles sur le site de la VDC.
- **Avantages de la VDC** :
 - **Estime de soi** : Renforce la confiance en soi grâce à la reconnaissance officielle des compétences.
 - **Insertion professionnelle** : Facilite l'accès à l'emploi et offre des perspectives d'évolution de carrière.
 - **Flexibilité** : Aucune limite de temps imposée pour la préparation ou la passation des épreuves.
- **Difficultés rencontrées par les personnes étrangères** :
 - **Maîtrise du français** : Nécessité de comprendre les consignes et le vocabulaire technique en français.
 - **Réglementation belge** : Obligation de se conformer aux réglementations spécifiques liées à certaines professions en Belgique.
 - **Délais d'attente** : Temps d'attente potentiel avant de pouvoir passer une épreuve de validation.
 - **Méconnaissance du système** : Manque d'information sur le dispositif de la VDC et ses avantages.

Solutions proposées

- **Séances d'information** : Organiser des sessions pour informer les candidats potentiels sur le processus de la VDC.

- **Ressources en ligne** : Utiliser le site de la VDC, riche en documentation, pour se préparer aux épreuves.
- **Opportunités de réussite** : Chaque candidat dispose de deux tentatives pour réussir une épreuve de validation.

Résultats et perspectives

- **Métiers concernés** : Actuellement, 57 métiers sont couverts par la VDC. Un effort particulier est en cours pour développer des validations dans le secteur non-marchand, en réponse aux demandes des secteurs concernés ou sur initiative ministérielle, malgré les coûts impliqués.
- **Taux de réussite** : Le taux de réussite global est de 74%, avec une proportion plus élevée de sorties positives pour les personnes originaires de pays hors Union européenne.

PARTIE 2 : Reconnaissance et équivalence des diplômes

Expert·e·s

Olivier Beernaert (CIRE)

Idées principales et recommandations

- **Constat sur la procédure d'équivalence des diplômes** :
 - La procédure d'équivalence vise à comparer les études effectuées à l'étranger avec celles dispensées en Belgique.
 - Elle est complexe sur le plan administratif, longue et coûteuse.
 - L'enseignement étant une compétence communautaire et l'emploi une compétence régionale, cela ajoute à la complexité.
 - L'expérience professionnelle n'est généralement pas prise en compte dans cette procédure, ce qui crée des difficultés pour les personnes étrangères.
- **Comprendre pourquoi une équivalence de diplôme est nécessaire** :
 - Certaines professions sont réglementées et nécessitent que les individus remplissent des exigences spécifiques pour les exercer.
 - Certains subsides ou pouvoirs subsidants exigent un certain niveau de diplôme pour accéder à un emploi.
- **Rôle des employeurs dans la reconnaissance des diplômes étrangers** :
 - **Évaluer la nécessité d'une équivalence** : Pour les professions non réglementées, une équivalence n'est pas toujours obligatoire. Un employeur peut engager une personne sur la base de son diplôme étranger sans reconnaissance préalable.
 - **Faciliter la collecte des informations** : Aider les candidats à rassembler les documents nécessaires pour la procédure d'équivalence.
 - **Comprendre et naviguer dans les procédures administratives** : Se familiariser avec le processus d'équivalence pour mieux accompagner les candidats.
 - **Anticiper les coûts et envisager un soutien** : Informer les candidats que l'employeur peut éventuellement contribuer aux frais liés à la procédure d'équivalence.

- **Orienter vers des ressources appropriées** : Diriger les salariés vers des services spécialisés pour les cas plus complexes.

Ressources et outils disponibles

- **Consulter mondiplome.be pour vérifier les infos sur l'équivalence des diplômes**
- **Outils mis à disposition sur le site du CIRE** : <https://www.cire.be/>

Partenaires potentiels

- **Service TEF du CIRE** : Offre des services d'accompagnement pour les personnes migrantes, y compris des conseils sur la reconnaissance des diplômes.
- **Centres Régionaux d'Intégration (CRI) et Initiatives Locales d'Intégration (ILI)** : Fournissent un soutien aux personnes étrangères dans leurs démarches d'intégration, y compris la reconnaissance des qualifications.

GROUPE 2 : Procédures et contraintes administratives pour les travailleurs étrangers : Permis de travail (*Service Public de Wallonie*)

Expert·e·s

Vincent Berger – Direction de l'Emploi et des Permis de travail du SPW Emploi et Formation professionnelle

Idées principales

1. Étapes de la procédure

1.1. Intervention du SPW : examen de la réglementation travail

La procédure débute par un examen du Service public de Wallonie (SPW), qui vérifie la conformité du dossier avec la réglementation sur le travail. Cette phase peut être complexe en raison du manque de précision de certaines dispositions légales.

Si le dossier est accepté, il est transmis à l'Office des étrangers qui analyse la situation sous l'angle du droit au séjour.

Deux voies principales permettent d'obtenir une autorisation de séjour en Belgique :

- La demande d'asile
- La demande de permis de travail

2. Catégories de demandeurs et critères d'évaluation

2.1. Les différents publics et leurs exigences administratives

Trois types de demandeurs sont concernés, avec des exigences administratives distinctes (détails disponibles dans les documents complémentaires).

2.2. Fonctions en pénurie et restrictions liées à la migration économique

Pour les fonctions en pénurie, le SPW s'appuie sur la liste du FOREM, mais des restrictions existent en raison des politiques de migration économique. Certaines fonctions ne sont pas couvertes par le SPW si elles font déjà l'objet d'actions du FOREM, telles que des formations destinées aux demandeurs d'emploi locaux. L'objectif est d'éviter le dumping social, notamment pour les professions hautement qualifiées.

La migration économique est activée lorsqu'une pénurie ne peut être comblée localement, ce qui nécessite une preuve du FOREM. Cependant, il est impératif d'effectuer les démarches en amont afin de respecter les délais imposés par la directive européenne. À défaut, il faut démontrer que le candidat étranger est mieux adapté au poste que les travailleurs disponibles sur le marché local.

3. Procédure d'introduction des demandes

3.1. Rôle de l'employeur dans la demande de permis

L'employeur belge agit en tant que mandataire du travailleur, garantissant le sérieux de la demande.

Pour les demandeurs d'asile, une dispense de permis de travail est généralement accordée.

3.2. Modalités pratiques de la demande

- La procédure se fait via le site de l'ONSS (accès similaire à Dimona et DmfA).
- Une demande prend environ 5 à 10 minutes pour les employeurs déjà enregistrés. Pour une première demande, cela peut prendre entre 30 minutes et 1 heure.
- Une carte d'identité belge est requise pour soumettre la demande.

3.3. Complexité et responsabilités du SPW

Le SPW fonctionne avec une équipe de six personnes, maîtrisant les réglementations et langues nécessaires à l'instruction des dossiers. La prise de décision est centralisée et repose directement sur la Direction de l'Emploi et des Permis de travail.

Le principal instrument de sanction du SPW est le refus du permis, qui impacte davantage le travailleur que l'employeur, bien que ce dernier ait également des obligations et responsabilités dans la procédure.

Points de débat & questions du public

1. Obstacles liés aux démarches administratives

- **Refus de permis de travail en cas de demande d'asile en cours** : L'Office des étrangers bloque la procédure de permis unique si une demande d'asile est déjà en cours. Sans titre de séjour, la personne est supposée être à l'étranger et doit se rendre au consulat de son pays d'origine pour obtenir les documents nécessaires, ce qui peut la mettre en difficultés, voire en danger.
- **Vérification des diplômes** : Processus complexe en raison des risques de fraude. Le SPW doit identifier les cas de traite des êtres humains, mais ne peut pas systématiser les contrôles approfondis sous peine de retarder excessivement la procédure.
- **Refus** : Des refus de permis sont parfois liés à des difficultés purement administratives (document manquant ou incomplet), plutôt qu'à un risque réel pour la Belgique.

2. Manque d'adaptation du cadre légal et problèmes liés au permis unique

- **Equivalence des diplômes** : Le CIRE fait remarquer que, dans certains cas, il n'y a pas d'employeur pour attester des compétences et demander lui-même l'équivalence de diplômes (ex : médecins) et cette procédure où le travailleur doit demander lui-même l'équivalence est très lente et complexe.
- **Personnes exclues du système de permis unique** : un participant fait le constat que le cadre légal actuel ne répond pas aux réalités du marché belge ni à la situation des personnes en séjour illégal, qui sont exclues des procédures menées par le SPW (notamment le permis unique). Or, cela représente environ 170.000 personnes mobilisables. Pour ces personnes, l'accès à un emploi pourrait leur permettre de sortir de la précarité. Le SPW en est conscient mais il n'est pas autorisé à cibler ces personnes dans ses actions. Ces personnes sont exclues de la procédure en raison des exigences européennes en matière de permis unique. Comme il s'agit d'un permis unique, si la procédure coince au niveau du titre de séjour (Office des étrangers), le permis de travail ne peut pas non plus être délivré par le SPW, alors qu'il pourrait servir de base pour obtenir l'asile.
- **Exemple des mesures COVID-19** : des solutions rapides ont été mises en place pour le secteur des soins, soulevant la question d'une approche similaire pour d'autres métiers en pénurie.
- **Stage pratiques en entreprise** : Certaines professions nécessitent un stage pratique obligatoire, mais celui-ci doit s'inscrire dans une formation officielle qui dure généralement au moins deux ans (dans l'enseignement), ce qui complique l'accès direct à l'emploi. Il n'est actuellement pas possible de faire un stage chez un employeur sans lien avec un établissement d'enseignement alors que tant les travailleurs que les employeurs peuvent en être demandeurs.

3. Projets et initiatives en discussion

- **Projet SAM Bruxelles** : vise à instaurer un cadre dérogatoire dans le secteur des soins, permettant des essais temporaires pour les travailleurs étrangers.

4. Réticences des employeurs et régularisation des travailleurs

- **Risques de poursuites** : Depuis quelques années, en raison de précédents, certains employeurs hésitent à introduire des demandes, craignant des contrôles et des poursuites pour non-respect de leurs obligations sociales. Leur intérêt à s'engager dans cette procédure est limité.
- **Question de la transition pour les bénéficiaires de la protection internationale dont le statut prend fin vers le système de permis unique** : comment les intégrer au marché du travail via le permis unique ou le séjour provisoire (étudiants/chercheurs) ?

Recommandations & actions concrètes

1. Formation et reconnaissance des compétences

- Réflexion sur la possibilité d'orienter les personnes vers des formations qualifiantes qui seraient reconnues dans le cadre de l'équivalence des diplômes.

2. Adaptation du cadre législatif

- Assouplir les procédures pour faciliter l'accès au travail des personnes en attente d'un permis.
- Introduire des solutions provisoires (ex. permis de travail provisoire en attendant la décision sur le droit de séjour).

3. Meilleure articulation entre migration et marché de l'emploi

- Développer des solutions rapides similaires à celles adoptées durant la crise du COVID-19.
Ex : projet de SAM Bruxelles qui vise à instaurer un cadre dérogatoire dans le secteur des soins, permettant des essais temporaires pour les travailleurs étrangers.
- Repenser l'interconnexion entre permis de travail et droit au séjour pour éviter des blocages inutiles tout en conservant une centralisation des décisions via la logique de permis unique (mais nécessité d'une action au niveau européen).

Conclusion

Le système actuel de permis de travail et de séjour présente de nombreuses contraintes et rigidités, en partie dues aux exigences européennes. Les délais administratifs, la complexité des procédures et l'absence de solutions adaptées à certaines situations freinent l'intégration des travailleurs étrangers.

Malgré les efforts du SPW et de l'Office des étrangers, il subsiste des incohérences entre les besoins du marché du travail et les règles en vigueur. Une meilleure coordination entre migration économique et politique de l'emploi, notamment en termes de délais, ainsi que des assouplissements réglementaires ciblés, pourraient améliorer l'efficacité du dispositif et répondre aux pénuries sectorielles tout en permettant aux personnes étrangères prêtes à travailler se sortir de la précarité par l'emploi.

GROUPE 3 : Surmonter les barrières linguistiques et culturelles en milieu professionnel (CRVI, Lire et Ecrire).

Expert·e·s

MAHU Jean-Sébastien (CRI Verviers), DUYGU Celik (Lire et Ecrire) et NAGUI Farid (CRVI).

Idées principales

Revenir sur le contexte et sur la DPR, ainsi que sur les difficultés des employeurs, en mettant en avant les pistes de solutions concrètes.

Contexte

Plusieurs indicateurs mesurables sont dépassés. Par exemple, il est souvent de mise d'affirmer que « 1 personne sur 10 ne sait ni lire, ni écrire ». Or ces chiffres, datant des années 80, sont dépassés.

La DPR Wallonne s'axe autour de plusieurs actions :

- Mettre en place un test de français
- Octroyer un permis de travail
- Améliorer la reconnaissance des diplômes
- Valoriser les compétences acquises à l'étranger.

Est-ce réalisable au regard du terrain ?

Actions concrètes

Lire et Ecrire accompagne chaque année près de 2.000 personnes dans un parcours d'alphabétisation. Parmi celles-ci, un certain pourcentage est déjà sur le marché du travail.

De plus, il développe les cours FLE (Français Langue Etrangère).

Possibilités d'actions pour pallier aux barrières liées à la pratique du français pour les employeurs :

- Analyser les prérequis nécessaires liés à la fonction
- Analyser s'il est possible d'intégrer des aménagements acceptables à la fonction
- Se faire accompagner dans les démarches par des institutions compétentes

Possibilités d'actions pour pallier aux barrières liées aux codes culturels (pistes de réflexion)

- Tutorat : le meilleur moyen de former est de faire évoluer les pratiques des entreprises et investir dans la formation interne
- Intégrer un volet « gestion des incidents » et analyser au préalable toutes les possibilités d'incidents
- Analyser en amont les processus de gestion et d'intégration

Echanges avec le public

- CPAS : les CPAS engagent des Art.60 et depuis plusieurs années, les modes opératoires d'engagement ont évolué. Précédemment, les employeurs se focalisaient sur les freins que pouvaient provoquer l'engagement de personnes ne parlant pas le français, alors qu'aujourd'hui, l'employeur se focalise sur la motivation et l'envie d'apprendre le métier ou de travailler pour cet employeur.

Néanmoins, certaines habitudes et mentalités de se focaliser uniquement sur les freins ne changent pas.

Il existe une fissure encore les mentalités « anciennes » et les nouveaux modes opératoires liés à l'engagement.

- Une ASBL : aujourd'hui, cette ASBL cherche à engager 50% de personnes issues de la « diversité » et adapte les fonctionnements internes.

Pistes de solutions proposées par les intervenants

- Prendre les compétences comme point de départ et lever les freins petit à petit
- Former les candidats en interne, avec des cours de français en interne (par exemple)
- Développer un management de la diversité propre au secteur à profit social
- Orienter un apprentissage du français orienté « métier », avec un vocabulaire adapté à la fonction

Citation

« La Langue est une barrière mais il ne faut pas que ce soit une barrière infranchissable pour l'accès à la formation ».

À noter

PFI = Plan de Formation et d'Intégration

PFM = Plan de Formation Migrants

GROUPE 4 : Comment mettre en place un processus de recrutement neutre et minimiser l'impact des biais cognitifs ? Les bienfaits d'une politique de recrutement inclusive pour attirer et diversifier les talents (UNIA).

Expert-e-s

Louise Callier, collaboratrice Service Prévention d'Unia.

Présentation d'Unia

Unia est une institution indépendante qui traite les signaux individuels liés aux discriminations. Selon les cas, elle intervient soit par la médiation, soit, dans les situations les plus graves, par la voie judiciaire afin de faire évoluer la jurisprudence. En parallèle, Unia mène un travail important d'information, de sensibilisation et de prévention sur les discriminations et l'inclusion.

Idées principales

L'atelier a ensuite débuté par une présentation des biais cognitifs et de leurs impacts négatifs, notamment dans les processus de recrutement. Ces mécanismes inconscients influencent notre perception, nos décisions et notre comportement, souvent à notre insu.

Expériences : comment illustrer les biais cognitifs

La première expérience visait à illustrer le biais d'amorçage. Les participants devaient indiquer les couleurs des éléments apparaissant à l'écran, puis répondre à une question piège.

L'exercice a montré comment notre cerveau influence par des stimuli préalables, ce qui oriente inconsciemment nos réponses ou notre comportement. Ce phénomène, en grande partie automatique, échappe à notre contrôle.

La deuxième expérience consistait à visionner une vidéo d'Albert Moukheiber sur le fonctionnement du cerveau. Elle portait sur une illusion bistable et démontrait que notre perception de la réalité est façonnée par notre mémoire, nos expériences passées et nos croyances. Deux personnes peuvent percevoir différemment une même image ou une même situation. Cela montre que notre cerveau ne réagit pas en fonction de ce qui est, mais de ce que nous sommes. Lorsqu'il est face à l'inconnu, il projette un sens en s'appuyant sur des schémas mentaux préexistants.

Une troisième expérience a été proposée : lire à haute voix une série de mots, puis indiquer la couleur réelle des mots, même lorsqu'ils ne correspondent pas au texte (par exemple, le mot « jaune » écrit en bleu). Cet exercice, basé sur le test de Stroop, démontre le fonctionnement de deux systèmes de pensée : le premier, automatique, allumé rapidement le mot ; le second, plus prêté et analytique, est nécessaire pour identifier la couleur, ce qui demande un effort supplémentaire.

L'idée des expériences

Ces expériences visaient à démontrer que les biais cognitifs sont universels. Le plus grand danger vient souvent des personnes qui pensent ne pas en avoir et qui croient pouvoir « corriger » les autres. En réalité, ces biais sont inconscients, automatiques, et font partie intégrante de notre fonctionnement mental. Tenter de les ignorer ou de les contourner sans les reconnaître renforce leur impact.

Théorie des biais cognitifs

Les biais s'inscrivent dans une théorie plus large sur la perception du monde, notamment développée par Daniel Kahneman, auteur de Système 1 / Système 2. Selon lui, notre pensée fonctionne à deux vitesses :

- Le système 1, rapide, intuitif, fonctionne sans effort et nous permet de réagir rapidement. Il est cependant propice aux raccourcis mentaux et aux stéréotypes.
- Le système 2, plus prêté, demande un effort de réflexion. Il permet de raisonner de manière analytique et de remettre en question nos premières impressions.

Les biais ont une utilité : ils nous permettent de filtrer l'information, d'éviter la surcharge cognitive, de réagir rapidement dans certaines situations, et de donner un sens à ce que nous vivons. Mais ils peuvent aussi créer des distorsions dans notre jugement. Comme le rappelle Kahneman : « Nous ne pensons pas de la manière dont nous pensons penser ». Le système 1 est toujours présent, même lorsqu'on se croit rationnel.

Dans le processus de recrutement, ces biais interviennent à toutes les étapes

Ils influencent la manière dont une offre est rédigée, les candidats qui y répondent, la perception qu'on a d'eux, et les décisions finales. Cela explique en partie pourquoi certains profils sont systématiquement écartés, souvent sans que cela soit consciencieux ou volontaire.

Seconde partie de l'atelier – Résultats de recherches

Pourquoi ne trouve-t-on pas les personnes issues de la diversité ?

- Les constats, présentés sous forme de slide, identifiant quatre freins majeurs :
- Le manque de visibilité des offres, qui n'atteignent pas certains publics ;
- Des offres peu attractives ou mal formulées ;
- L'autocensure de certains candidats, qui pensent ne pas avoir une chance réelle d'être recrutés ;
- L'éviction des candidats lors de la sélection, en raison de biais inconscients ou de filtres trop stricts.

Échanges et pistes de solutions - Enjeux des pratiques - Recruter autrement

Unia recommande de collaborer avec des acteurs de terrain (associations, fédérations, etc.) pour diffuser les offres d'emploi auprès de publics plus diversifiés. À ce titre, le Forem a partagé sa pratique de pré-sélection sur base de critères objectifs, notamment pour cibler les personnes les plus éloignées de l'emploi.

Une attention particulière doit être portée à la formulation des offres. Il est essentiel d'adopter une écriture inclusive, de mettre en avant les valeurs d'inclusion de l'organisation, et de rassurer les candidats qui ont déjà été confrontés à des discriminations. Par exemple, l'utilisation du terme « puériculteur » peut inciter davantage d'hommes à postuler à un métier souvent perçu comme féminin.

Il est également recommandé de travailler l'image de l'organisation. L'usage de visuels inclusifs, représentant la diversité, peut favoriser un sentiment d'identification chez les candidats et les encourager à postuler.

Bien que dotée d'une politique d'inclusion solide, une association présente éprouve des difficultés à toucher certains profils. Elle remarque que des candidats s'excusent même de postuler. Une piste évoquée : mieux communiquer leurs valeurs d'inclusion de manière accessible, et assurer les candidats tout au long du processus.

Un participant a souligné que trop de détails dans les offres peut également exclure certains profils, ce qui crée un effet inverse. Il faut donc réfléchir aux priorités de l'offre et éviter les effets « catalogue ».

En réponse à ce constat, Unia recommande d'ouvrir les offres au maximum, en ne rendant pas un diplôme obligatoire si ce n'est pas strictement nécessaire. L'idée est de valoriser les compétences

transférables et de permettre à certaines personnes d'être formées sur le terrain lorsque c'est envisageable. Cela suppose une réflexion en amont sur ce qui est vraiment indispensable pour occuper la fonction.

Autre constats mis en avant par les participants :

- Il existe une tendance à l'augmentation des exigences de diplômes, au détriment des compétences ou de l'expérience.
- Les offres d'emploi sont de plus en plus longues, parfois inutilement (ex : permis de conduire, niveau de langue, maîtrise écrite poussée).
- Recourir à un coach d'emploi peut jouer un rôle clé pour recentrer l'offre sur l'essentiel, faciliter le matching et accompagner les personnes en matière d'immigration.
- Plusieurs autres pistes ont été partagées par Unia :
- Mettre en place une anonymisation des CV, éventuellement par une tierce personne.
- Structurer les entretiens : prévoir un processus clair et identique pour tous les candidats, dissocier les étapes d'accueil et de sélection, désigner une seule personne pour accueillir les candidats et présenter le jury.
- Prendre les décisions d'évaluation individuellement avant de les discuter en groupe permet de limiter l'influence mutuelle.
- Miser sur la formation interne pour permettre à des profils atypiques de s'intégrer.
- Faire relire les offres et processus par des personnes extérieures pour détecter les biais invisibles.
- Il est recommandé de laisser un temps aux candidats, à la fin de l'entretien, pour poser des questions.

Un module e-learning développé par Unia sortira en octobre 2025. Il prendra la forme de saynètes interactives illustrant des situations problématiques, avec des conseils pour les corriger.

Des outils sont déjà disponibles sur www.eDiv.be, notamment deux modules de formation sur la loi anti-discrimination et sur le handicap.