Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Generalsekretariat EDI
Fachstelle für Rassismusbekämpfung

Protection contre la discrimination : options et recommandations

Le présent aide-mémoire synthétise les propositions de l'étude intitulée « Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz » (Guide pour la protection contre la discrimination en Suisse centrale), rédigée par Silvia Schönenberger et Nicole Wichmann, et les résultats des discussions organisées dans le cadre de l'atelier du SLR du 15 septembre 2011. Il vise d'une part à mettre en évidence, dans divers domaines, quelles mesures pourraient être envisagées, de l'autre, à aborder les questions clés et les points d'achoppement à prendre en considération à l'heure d'élaborer des stratégies.

Si l'on entend assurer à la population une protection globale contre la discrimination dans les cantons et les communes, il y a lieu de :

A. créer les conditions-cadre légales, stratégiques et institutionnelles ad hoc, et

B. renforcer les mesures concrètes dans trois domaines.

A. Conditions-cadre :

1) Bases légales

Diagnostic

- La discrimination raciale n'est explicitement interdite ni dans le droit privé, ni dans le droit administratif
  → les lacunes du cadre légal compliquent le travail de lutte contre la discrimination et l'application de mesures à tous les niveaux.
- À l'heure actuelle, il n'est pas prévu de renforcer la législation fédérale en y inscrivant explicitement la protection contre la discrimination. En revanche, il est prévu d'adapter certaines lois dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intégration.
  De nombreuses possibilités peuvent être saisies au niveau cantonal (cf. exposé et documents de Tarek Naguib).

Options

- Examiner dans le détail les bases juridiques et les adapter : modifier les lois (par ex. législation relative à l'intégration, au structures ordinaires).
- Ancrer le principe de la non-discrimination et, partant, de l'égalité, dans les Constitutions cantonales.
- Viser un changement des mentalités pour promouvoir l'idée de lois interdisant la discrimination au niveau fédéral en soutenant les activités et projets des associations et des lobbies.

Thème	Quelles sont les questions clé ?	Points d'achoppement : à garder à l'esprit
Applicabilité / Faisabilité	? Où serait-il utile et réaliste de créer des bases légales instituant la protection contre la discrimination ?	! Évaluer les chances de succès avec soin ; agir sous la pression peut parfois être contreproductif. ! Dans quels domaines des processus législatifs (révision de textes existants ou création ex nihilo) sont-ils en cours auxquels il serait possible de s'associer ?
	? Dans quels domaines législatifs est-il possible de dégager des majorités politiques ?	! Commencer là où le contexte est le plus favorable. ! Lorsque le processus législatif est en cours, il suffit souvent de proposer des ajouts ciblés ou de choisir habilement le vocabulaire pour introduire le sujet. ! On rate le coche tout aussi souvent pour cause d'inattention, d'ignorance ou de pression du temps.

	? Où peut-on conclure des alliances stratégiques avec d'autres groupes d'intérêt (par ex. les femmes, les personnes handicapées, les seniors) ?	! Aborder l'intégration et la protection contre la discrimination comme un enjeu qui concerne l'ensemble de la société, au lieu de l'associer exclusivement aux migrants. ! Les visées des autres groupes d'intérêts peuvent parfois aussi constituer un obstacle → qui se sent concerné par la notion de diversité ?
	? Dans quelles situations est-ce utile de commencer par des projets pilotes, pour ensuite créer les bases légales conséquents (par ex. créer un service de conciliation) ?	! Lorsqu'un projet a fonctionné, il peut être plus facile d'adapter la législation. ! L'absence de bases légales et des compétences correspondantes peut toutefois faire échouer le projet, ce qui peut bloquer la situation pendant assez longtemps.

2) Bases stratégiques

Diagnostic

- Confier aux autorités cantonales des mandats portant sur la rédaction de documents stratégiques revient à reconnaître le travail de lutte contre la discrimination.
- Déclarer son intention de prendre des mesures dans ce domaine peut susciter une levée de boucliers.

Options

- Intégrer la lutte contre la discrimination aux missions stratégiques des services cantonaux spécialisés dans l'intégration.
- Créer les bases stratégiques sur lesquelles repose la lutte contre la discrimination dans un maximum de domaines / structures / institutions :
  → inscrire le principe de la non-discrimination dans tous les plans directeurs, les programmes de législature, les plans d'action et autres documents-cadre
  (→ promouvoir la lutte contre la discrimination de manière transversale, travail de mainstreaming).

Thème	Quelles sont les questions clé ?	Points d'achoppement : à garder à l'esprit
Dans son propre domaine d'action	? Quels documents-cadre peuvent être modifiés dans un futur proche ? ? Intégrer la lutte contre la discrimination dans le mandat des services cantonaux renforce-t-il les activités en matière d'intégration, ou cela les fragilise-t-il ?	! Utiliser les processus déjà lancés, comme la révision de plans directeurs, de concepts, de plans d'action relatifs à la politique d'intégration par ex. ! Concevoir le travail de lutte contre la discrimination de manière à ce qu'il soit perçu comme faisant partie intégrante de la politique d'intégration et non comme un objectif lui faisant concurrence.
Dans les autres domaines d'action	? Dans quels instruments stratégiques qui ne soient pas propres au domaine le principe de la non-discrimination peut-il être introduit ? ? Évaluer ce qui est de l'ordre du souhaitable et ce qui est de l'ordre du faisable.	! Commencer avec les acteurs, les unités administratives, les structures ordinaires (→ choisir délibérément la voie de la moindre résistance). ! Asseoir le travail sur des décisions des organes exécutifs des cantons et des communes. ! Viser à faire adopter la lutte contre la discrimination dans les programmes de législature. ! Aborder l'intégration et la protection contre la discrimination comme un enjeu qui concerne l'ensemble de la société, au lieu de l'associer exclusivement aux migrants. ! Faire des liens entre la lutte contre la discrimination et des problématiques déjà reconnues comme le mobbing, le harcèlement sexuel, le burnout, la culture d'entreprise, voire l'intégrer à celles-ci.

3) Structures institutionnelles

Diagnostic

- Les lacunes observées en matière de protection contre la discrimination sont dues en grande partie au manque de rigueur dans l'application des dispositions existantes.
- Développer l'offre des autorités de conciliation facilement accessibles et d'autres institutions étatiques et interétatiques peut être utile.

Options

- Services spécialisés dans l'intégration : former le personnel pour qu'il puisse répondre aux problématiques liées à la discrimination.
- Assigner à tous les services et commissions spécialisés dans l'intégration des missions explicites de lutte contre la discrimination ; éventuellement rebaptiser ces services et commissions.
- Développer les compétences du personnel des organes spécialisés dans l'intégration (cantonaux et communaux) pour qu'il puisse répondre aux problématiques liées à la discrimination.
- Rédiger des chartes éthiques et des directives en matière de politique de personnel, définir et appliquer des sanctions claires en cas de violation.
- Mettre en place des services de médiation en cas de conflit, de conciliation et/ou de recours dotés des compétences nécessaires pour assumer une fonction de conciliation spécifique à ce domaine.

Thème	**Quelles sont les questions clé ?**	**Points d'achoppement : à garder à l'esprit**
Attribution des mandats	? Comment les institutions existantes peuvent-elles obtenir le mandat de protéger la population contre la discrimination ou de lutter contre ce fléau ?	! Transférer le mandat du Conseil fédéral (tel qu'il a été défini dans le rapport Schiesser) dans les politiques cantonales (→ obtenir un mandat de la part de l'exécutif cantonal). ! Inscrire explicitement la lutte contre la discrimination dans son cahier des charges.
Reconnaissance institutionnelle de la compétence des bureaux de l'intégration en matière de lutte contre la discrimination	? Comment expliquer que la politique d'intégration va de pair avec la politique de lutte contre la discrimination ? ? Si l'on mentionnait explicitement la protection contre la discrimination dans le nom de l'institution (par ex. « Bureau de l'intégration *et* de la protection contre la discrimination »), quel effet cela provoquerait-il ? ? Il convient de rédiger et d'adopter des directives et des sanctions en fonction de chacune des institutions. Doit-on édicter des bases légales pour attribuer les compétences ?	! Le plus important est de provoquer un changement de mentalités au sein des services spécialisés dans l'intégration (la protection contre la discrimination FAIT PARTIE de l'intégration). ! Penser à « l'étiquetage » : les nouveaux noms des institutions doivent indiquer le champ d'action (donne une reconnaissance, à valeur de signal vis-à-vis de l'extérieur). ! Le terme discrimination est chargé d'une connotation négative → peut le cas échéant se révéler contreproductif. ! Impliquer le personnel dans le processus permet de définir la problématique et de chercher des solutions avec réalisme. Toutefois, ce processus est chronophage et doit

		être piloté de manière professionnelle. Pour être couronnée de succès, cette démarche doit donc reposer sur une volonté politique. ! Trouver l'équilibre entre approches *bottom-up* et *top-down*.
Formation du personnel	? Où et comment peut et doit-on former le personnel aux questions relatives à la discrimination ? ? Quelles sont structures ou les services dont le personnel pourrait être formé à cet effet ?	! Pour être crédible, le personnel des services spécialisés dans l'intégration doit pouvoir prouver qu'il dispose de certaines compétences professionnelles pour répondre aux questions relatives à la discrimination. ! Concevoir la formation continue non pas comme un événement ponctuel, mais comme un coaching au long cours. ! Garantir l'offre de formation continue ; solliciter le soutien des services fédéraux compétents en la matière. ! Procéder à une évaluation réaliste des ressources financières et humaines nécessaires et l'assurer.
Répartition des tâches	? Qui possède déjà de l'expérience et des connaissances en matière discrimination ? ? Quelles structures existantes peuvent être développées ? ? Comment harmoniser au mieux les compétences des différents acteurs et services ? ? Qui contrôle la mise en œuvre et possède la compétence nécessaire pour intervenir ?	! Tous ne peuvent être des spécialistes ; → désigner des personnes ou services responsables. ! Harmoniser les compétences aux niveaux cantonal / communal. ! Promouvoir la collaboration entre les institutions pour supprimer les doublons et orienter au mieux les personnes victimes de discrimination (→ éviter les rivalités). ! Faudrait-il créer un service de contrôle neutre ? Si oui, où faudrait-il l'établir ?
Création de services de conciliation et/ou de services spécialisés pour examiner les plaintes (par ex. la police)	? Dans quelle mesure une telle institution pourrait-elle être imposée et serait-elle viable ?	! Dans certains cantons, des voix s'élèvent pour mettre en doute le besoin de proposer, au sein de l'administration, des services de conciliation ou de médiation.

4) Monitorage et documentation des cas de discrimination

Diagnostic

- Les études scientifiques sur les cas de discrimination et de racisme, ainsi que sur les obstacles structurels, sont rares.
- Disposer de ces connaissances légitime l'action et permet d'adopter une démarche ciblée.

Options

- Sensibiliser les services de conseil à l'enregistrement des cas de discrimination.
- Renforcer les réseaux existants, favoriser les échanges et développer les compétences.
- Attribuer des mandats de recensement, d'analyse et de transmission des données (monitorage).
- Introduire le logiciel de documentation DoSyRa dans certains services de consultation selectionnés.
- Examiner notamment les structures ordinaires, les secteurs de la société et les unités administratives pour déceler les éventuels obstacles structurels ou les cas de discrimination.
- Commander des études scientifiques pour documenter les cas de discrimination dans des domaines spécifiques.

Thème	Quelles sont les questions clé ?	Points d'achoppement : à garder à l'esprit
Définir les compétences	? Où et comment les cas de discrimination doivent-ils être enregistrés, rassemblés et évalués ? ? Qui peut recenser les obstacles structurels et les discriminations, et comment ? ? Un rapport régulier de monitorage doit-il être publié ? Si oui, par qui ? ? Collaborer avec un service indépendant, évtl. avec le mandat ad hoc est-il possible et utile ? ? Les données peuvent-elles êtres recueillies dans un système de documentation (par ex. DoSyRa) ?	! Pour documenter les cas de discrimination avec professionnalisme, il faut disposer des compétences techniques permettant de les déceler. ! Pour collecter, évaluer et publier les données, il faut disposer de compétences et de ressources financières et humaines. ! Regard externe vs regard interne. ! L'expérience a montré que les cas de discrimination ne se manifestent qu'une fois identifiés et déclarés comme tels : plus le bureau chargé d'enregistrer les dénonciations est connu, plus le nombre de cas augmente. ! Sensibiliser la population fait donc grimper le nombre de cas ; les adversaires politiques pourraient arguer que cela revient à « créer » des problèmes.

DoSyRa	? Quels services conviendrait-il de raccorder au système national de documentation DoSyRa ? ? De quelles ressources a-t-on besoin ?	! Promouvoir la création de plateformes d'échange et de formation continue relatives au traitement des cas de discrimination. ! Ce système permet de traiter les cas avec professionnalisme et de procéder à des comparaisons systématiques avec les cas enregistrés par d'autres services. Ce travail systématique, l'introduction technique et la mise en réseau prennent néanmoins beaucoup de temps.
Autres solutions	? Y a-t-il des raisons de ne pas documenter certains cas ? ? Quelles autres solutions pourraient être envisagées pour la documentation ?	! Les services de conciliation, p. ex., pourraient mentionner dans leur rapport les cas où il était question de discrimination. ! Intégrer les cas de discrimination dans les rapports réguliers rendus par les services spécialisés dans l'intégration.

B. Analyse des mesures

5) Conseil & médiation

Options

- Développer les compétences du personnel de certains services de consultation existants pour leur permettre de répondre aux questions relatives à la lutte contre la discrimination
  → attribuer des mandats/contrats de prestations.
- Renforcer le réseau des centres de consultation existants, favoriser les échanges entre eux et former le personnel pour qu'il puisse orienter les personnes victimes de discrimination.
- Mettre sur pied un service de conseil intercantonal et transdisciplinaire pour les personnes victimes de discrimination et étoffer les offres existantes ; prendre en considération la discrimination multidimensionnelle (origine, genre, handicap, etc.).

Thème	**Quelles sont les questions clé ?**	**Points d'achoppement : à garder à l'esprit**
Clarification de l'objectif et des missions	? Quels sont les objectifs visés en offrant des prestations de conseil ou de médiation ?	! Ne pas considérer la prestation de conseil comme un élément isolé ; permettre que d'autres mesures soient prises

	? Quel est l'ampleur du besoin ? Comment peut-il être déterminé ? ? Quels services existants doivent se saisir de la problématique de la discrimination ?	→ proposer une médiation en cas de conflits, une intervention, voire un accompagnement juridique ! Mettre sur pied des prestations de conseil est un objectif à long terme → ne pas le fragiliser en mettant l'accent sur une recherche d'efficacité à trop court terme. ! Développer une stratégie de mainstreaming propre à chaque service de conseil, quel que soit son contexte (objectifs, formation continue, ressources, acceptation interne, mise en œuvre, …).
Délimitation de l'offre	? Quelles doivent être les missions du service de conseil ?	! Aiguiller la victime de discrimination vers le service compétent peut poser problème (risque d'être envoyé d'un service à un autre) ! Ne pas nourrir de faux espoirs → annoncer clairement ce qui est proposé et ce qui ne l'est pas.
Définition des groupes cibles	? Quel public cette offre vise-t-elle ? ? L'offre doit-elle s'adresser à toutes les personnes victimes de discrimination ou plus particulièrement aux personnes faisant l'objet de discrimination ethnoculturelle ?	! Garantir que l'offre soit facilement accessible. ! S'assurer que les services puissent être atteints par différentes voies. ! Veiller à ne pas stigmatiser des groupes particuliers !
Communication externe / « Etiquetage »	? Comment l'offre doit-elle être perçue ?	! Être attentif à « l'étiquetage »(*labelling)*, les termes comme « racisme », « discrimination » sont fortement connotés – tenir compte du signal envoyé
Relations publiques	? Comment faire la promotion de cette offre ? ? Quels sont les acteurs (au sein de l'administration comme à l'extérieur) visés ?	! Sensibiliser les victimes potentielles, les structures ordinaires et les autorités. ! Traduire tout le matériel de communication dans les principales langues. ! Associer des personnalités publiques (conseillers d'État, conseillers communaux, etc.) au lancement et à la promotion de l'offre. ! Instituer des règles dans les structures ordinaires pour le traitement des cas suspects.
Utilisation des services de consultation pour documenter le phénomène	? Quels services pourrait-on raccorder au système national de documentation DoSyRa ?	! Veiller à ne pas instrumentaliser les cas : s'il est important de documenter le phénomène, prendre garde à ce que les médias n'exploitent pas ces cas. ! Veiller à ne pas victimiser les personnes faisant l'objet de discrimination.

		! Adapter dès le début le feedback donné aux besoins des délégués à l'intégration en matière de rapport.
Ancrage institutionnel / Faisabilité	? Comment garantir le meilleur accès à l'offre ? ? Qu'est-ce qui est réalisable d'un point de vue pragmatique ? ? Quelle est la meilleure stratégie du point de vue politique ? ? Combien de ressources peut-on mobiliser ? ? Peut-on mettre sur pied et entretenir des structures durables ? ? Où peut-on nouer des collaborations (entre les cantons, les communes, les institutions et les disciplines) ?	! Garantir que l'offre soit facilement accessible. ! Évaluer s'il est préférable de créer de nouveaux dispositifs ou de développer ceux qui existent. ! Tenir compte des structures existantes (notamment privées). ! Taille critique du champ d'application : manque de cas. ! Garantir l'anonymat et la confidentialité. ! Peser les avantages et les inconvénients de services publics, semi-publics et privés. ! Dans l'hypothèse où un mandat est confié, opter pour une organisation responsable limite-t-il l'accès ? Un « consortium » serait-il plus approprié ? Quels seraient les défis sur le plan de l'organisation ? ! Évaluer la disponibilité des ressources à long terme (peut-on financer des postes ou doit-on confier des mandats ponctuels ? peut-on financer des structures ou uniquement des projets ?).
Coordination de l'offre	? Quels acteurs y a-t-il lieu d'associer dès le début du processus (au sein de l'administration comme à l'extérieur) ?	! Ne pas tarder à impliquer les acteurs nécessaires, tout en tenant compte des compétences.
Professionnalisme de l'offre	? Comment garantir la qualité de l'offre ?	! Le travail de conseil est exigeant, recruter et former le personnel n'est pas évident. ! Organiser l'évaluation de l'efficacité de manière ciblée et peu coûteuse.

6) Information / Sensibilisation / Prévention

Options

- Organiser des manifestations ciblées pour impliquer les acteurs, tisser des réseaux
  → organiser par exemple des semaines d'actions contre le racisme, la discrimination.

- Mettre l'accent sur l'augmentation de la visibilité de la problématique de la discrimination en concevant les programmes de sensibilisation par groupe cible.
- Développer l'offre de formation continue par groupe cible.
- Concevoir des projets d'informations globaux dans chacun des domaines dans lesquels des mesures sont prises.
- Mener des campagnes de sensibilisation (mass médias, affiches, manifestations, etc.).
- Réaliser des projets de prévention dans les structures ordinaires.

Thème	**Quelles sont les questions clé ?**	**Points d'achoppement : à garder à l'esprit**
Généralités	? Comment aborder la discrimination ? ? Qu'est-ce qui est efficace ou, au contraire, contre-productif ? ? Est-il préférable de réserver un traitement spécial à la discrimination raciale ou d'aborder la discrimination comme un tout (personnes handicapées, jeunes, homosexuels, etc.) ?	! La lutte contre le racisme et la discrimination est souvent perçue comme moralisatrice, déclenchant parfois des mécanismes de défense. ! Trouver la juste mesure entre la nécessité de lever les tabous et le risque de déclencher des mécanismes de défense contreproductifs. ! Chercher des formulations adaptées au groupe cible. ! Les messages positifs jouissent d'un meilleur accueil, mais en appelant par exemple au vivre ensemble ou en soulignant la richesse de la diversité, ils ne suffisent ni à nommer, ni à résoudre les problèmes.
Public-cible : migrants	? Comment informer les victimes potentielles de leurs droits, sans les intimider ou les victimiser? ? Peut-on aborder les groupes de victimes potentiels sans les ranger dans une catégorie, et, partant, les stigmatiser ? ? Quel message véhiculer ?	! Intégrer l'information sur la discrimination dans des actions plus étendues visant à sensibiliser le public concerné à ses droits. ! Utiliser les services d'accueil et de conseil pour faire circuler l'information. ! Thématiser les droits et les obligations. ! Traiter de la même manière ce qui est égal et différemment ce qui ne l'est pas.
Public-cible : autorités	? Quels sont les moments, les situations, qui se prêtent à des actions de sensibilisation ?	! Insister sur le fait que c'est un sujet qui concerne tout le monde (unité administrative, commune, etc.) pour impliquer les acteurs. ! Thématiser l'existence de devoirs vis-à-vis de l'Etat et de droits pour tous.

		! Traiter de la même manière ce qui est égal et différemment ce qui ne l'est pas → il faut parfois déroger au principe de l'égalité de traitement pour mener à bien certaines tâches publiques.
Public visé : l'ensemble de la population	? Comment aborder les actions de sensibilisation ? ? Quand sensibiliser et informer la population ? ? Qui faut-il atteindre (rayon d'action) ?	! Agir de façon ciblée ; réagir rapidement aux tendances sociétales. ! Associer la campagne à un événement (par ex. à une journée d'action internationale). ! Lancer une campagne uniquement lorsque l'on peut proposer un « produit » (par ex. un service de consultation). ! Les campagnes d'affichage peuvent parfois avoir un impact nul, voire contreproductif. ! Lancer une campagne uniquement lorsque l'on dispose de suffisamment de moyens. ! Unir les forces en collaborant à différents niveaux (par ex. combiner une campagne d'affichage avec des actions destinées à un public cible donné).

7) Ouverture transculturelle des institutions

Options

- Étoffer et professionnaliser l'offre de formation continue adressée au personnel de l'administration publique.
- Renforcer l'offre de traduction et de médiation interculturelles.
- Analyser les problématiques et examiner les besoins.
- Examiner la politique du personnel de l'administration publique sous l'angle de la discrimination, et, au besoin, faire les adaptations nécessaires.
- Sensibiliser les responsables du personnel et les cadres.
- Faire un état des lieux des mesures existantes.

➢ Mener des projets pilotes au sein de l'administration publique → faire avancer pas à pas les processus de mainstreaming en matière de lutte contre la discrimination au sein de l'administration.		
Thème	**Quelles sont les questions clé ?**	**Points d'achoppement : à garder à l'esprit**
Assise et soutien politiques	? Où amorcer un processus d'ouverture ?	! La volonté politique est déterminante ; soutien des cadres. ! Trouver l'équilibre entre approches *bottom-up* et *top-down*.
Perception de la problématique, prise de conscience	? Commenter susciter l'intérêt pour cette problématique ? ? Comment aborder la problématique avec les services publics ?	! Mettre l'accent sur les cadres. ! Insister sur le fait que la discrimination concerne tout le monde. ! Mettre en évidence l'utilité de la démarche. ! Désidéologiser le propos. ! Éviter les reproches, les messages culpabilisants à l'égard du personnel des administrations. ! Introduire le concept de *public management* : les administrations publiques doivent être axées sur le client, constitué à 20 à 25% d'étrangers.
Démarche	? Quelles questions poser aux services cantonaux et communaux ? ? Quel canal choisir pour éventuellement clarifier les besoins, recenser les mesures, etc. (→service spécialisé dans l'intégration lui-même ou un service en amont) ?	! Combiner approches *bottom-up* et *top-down* pour bénéficier à la fois de l'appui politique des cadres et collaborer étroitement avec les collaborateurs en contact avec la population. ! Pratiquer la politique des petits pas : analyser les exemples dits de bonnes pratiques et les adapter aux besoins. ! Recenser les cas observés dans les administrations peut permettre au personnel de prendre conscience du phénomène, mais également déclencher des mécanismes de défense.

Formation continue	? Quelles formations continues sont déjà proposées ? Fonctionnent-elles bien ? ? Où faut-il combler des lacunes, proposer de nouvelles offres professionnelles ? ? Comment promouvoir les formations continues lorsque le personnel n'est pas intéressé ?	! Examiner la qualité de l'offre en la matière. ! Proposer des formations ne signifie pas pour autant qu'elles soient utilisées et de bonne qualité → examiner, évaluer, adapter. ! Insister sur le fait que la discrimination concerne tout le monde ; mettre en évidence pour chaque groupe cible le bénéfice potentiel. ! Adapter les formations continues aux besoins propres à chaque institution. ! Choisir l'intitulé des formations avec soin. ! Obliger les cadres à suivre ces formations est utile ; pour le reste du personnel, évaluer si c'est opportun, en tenant compte du risque de rejet.
Mainstreaming du thème dans la formation de base et la formation continue	? Quels cursus de formation (de base ou continue) abordent la discrimination et les compétences transculturelles, et comment ? ? Où insérer de tels modules ?	! Des modules peu professionnels ou de piètre qualité peuvent être contreproductifs.
Communication	? Comment aborder la discrimination et le racisme sans être accusateur ?	! Trouver le ton juste. ! Utiliser le terme « conflit » par exemple sous-entend qu'on accorde la même valeur aux deux parties, alors que l'opposition « juste/injuste » fait ressortir l'inégalité des pouvoirs. ! Adapter la communication au public cible. ! Ne pas cantonner le sujet aux étrangers.
Politique du personnel	? Comment analyser et adapter la politique du personnel pour supprimer la discrimination ?	! Démontrer qu'il est utile, indispensable même, de supprimer la discrimination dans le processus de recrutement. ! Insister sur le bénéfice de la diversité au niveau du personnel, notamment pour répondre aux besoins d'une clientèle également variée. ! Mettre en évidence l'utilité de processus améliorés, dont on a pu éliminer les conflits.