

GESTION DE LA DIVERSITÉ AU SEIN DE LA MAIRIE

BOÎTE À OUTILS POUR L'ÉGALITÉ POLITIQUES MUNICIPALES CONTRE LE RACISME

European
Coalition
of Cities



against Racism



Coalition internationale
des villes inclusives et
durables – ICCAR



Cofinancé par
l'Union européenne.

Pourquoi est-ce
nécessaire ?

Fondements

Mise en pratique

Suivi

BOÎTE À OUTILS POUR L'ÉGALITÉ POLITIQUES MUNICIPALES CONTRE LE RACISME

LE PLAN D'ACTION EN 10 POINTS DE L'ECCAR

LA VILLE DEVIENT ACTIVE DANS SA FONCTION DE

- institution démocratique
- organisme de réglementation
- **employeur**
- **prestataire de service**
- entrepreneur

PLAN D'ACTION ECCAR EN 10 POINTS

1. Le renforcement de la vigilance contre le racisme
2. Évaluer le racisme et la discrimination et observer les politiques municipales
3. Un meilleur soutien aux victimes du racisme et de la discrimination
4. Une meilleure information et participation des habitants
5. La ville comme promoteur actif de procédures équitables
- 6. La ville comme promoteur du programme d'égalité en matière d'emploi et de service**
7. Accès équitable au logement
8. Œuvrer contre le racisme et la discrimination par le biais de l'éducation
9. Promouvoir la diversité culturelle
10. Prévention contre les actes de racisme et les délits de diffamation raciale et gérer les conflits

Le projet a été coordonné par l'ETC Graz et mis en œuvre avec les partenaires suivants :

L'Université de Stockholm – SU (Suède)

L'Université de Padoue – Centre des Droits Humains – HRC Padova (Italie)

Le Centre de droit constitutionnel européen – CECL (Grèce)

La Fondation Otherness – NEKI (Hongrie)

Cidalia (Espagne)

La Coalition Européenne des Villes Contre le Racisme (ECCAR e.V.)

L'UNESCO en tant que membre de l'ICCAR

Rédacteurs: Isabella Meier, Ingrid Nicoletti, Klaus Starl, Paul Lappalainen

Parution 2 février 2017, Graz – Stockholm - Potsdam

La Boîte à Outils pour l'Égalité est réalisée avec le soutien de la Commission européenne, l'UNESCO, la Coalition Européenne des Villes contre le Racisme (ECCAR), Open Society Foundations - At Home in Europe, l'ETC Graz et les Villes de Berne, Bologne, Esch-sur-Alzette, Gand, Graz, Potsdam, Rotterdam, Vienne et Zurich.



Nous remercions en particulier la Ville d'Esch-sur-Alzette pour la traduction française de la Boîte à Outils.

Cette publication a été produite avec le soutien financier du programme « Droits, égalité et citoyenneté » de l'Union européenne (ADPOLIS JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8084). Les contenus de cette publication sont la seule responsabilité de l'ETC Graz et de ses partenaires et ne peuvent en aucun cas être considérés comme reflétant les opinions de la Commission européenne.

INTRODUCTION

La Boîte à Outils pour l'Égalité est un manuel de soutien pour les villes dans l'implémentation de politiques locales visant à empêcher avec succès le racisme ou la discrimination raciale ou à agir contre les formes existantes. La Boîte à Outils propose des instructions en étapes, basées sur l'expérience, pour implémenter des politiques concrètes de la conceptualisation jusqu'à la mesure de leur impact. Tout le contenu se base sur l'expertise partagée de représentants municipaux expérimentés, d'acteurs de la société civile et de représentants du groupe cible travaillant dans des villes européennes.

Notre but est de faire des suggestions aussi concrètes que possible. Nous vous invitons à lire la boîte à outils comme l'expertise commune de collègues d'autres villes et d'en tirer ce qui vous semble utile pour votre ville.

La réalisation de cette Boîte à Outils n'aurait pas été possible sans le soutien des villes et des employés municipaux qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances et qui ont consacré leur temps. ECCAR et les rédacteurs remercient toutes les villes participantes pour leurs contributions et leur hospitalité, en particulier :

Agia Varvara (Grèce)

Athènes (Grèce)

Barcelone (Espagne)

Berlin (Allemagne)

Berne (Suisse)

Bilbao (Espagne)

Bologne (Italie)

Botkyrka (Suède)

Budapest (Hongrie)

Castille-la-Manche (Espagne)

Esch-sur-Alzette (Luxembourg)

Gand (Belgique)

Graz (Autriche)

Madrid (Espagne)

Malmö (Suède)

Nantes (France)

Pecs (Hongrie)

Potsdam (Allemagne)

Rotterdam (Pays-Bas)

Santa Cruz (Espagne)

Seville (Espagne)

Toulouse (France)

Turin (Italie)

Valence (Espagne)

Vienne (Autriche)

Zurich (Suisse)

GESTION DE LA DIVERSITÉ AU SEIN DE LA MAIRIE

POURQUOI EST-CE NECESSAIRE ? 11

FONDEMENTS 13

PLANIFICATION ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES 13

Etape Prise de responsabilité par les politiciens et les agents publics 13

Etape Accord politique pour travailler sur la gestion de la diversité dans la ville 13

Etape Désignez un coordinateur/une cellule administrative responsable de la coordination du processus 14

Etape Engagez des personnes clés au sein de l'administration 14

Etape Etablissez un échange régulier avec des personnes de contact dans chaque département 15

CONCEPT 17

→ RECRUTEMENT: AUGMENTEZ LA DIVERSITE DU PERSONNEL MUNICIPAL 18

Etape Workshop(s) avec les responsables des ressources humaines 18

1. Analyser de près les procédures de recrutement 18

2. Adopter une perspective différenciée par rapport aux employés « issus de la migration » 19

3. Elaborer des mesures concrètes 20

4. Définir des objectifs clairs pour augmenter la diversité ethnique au sein du personnel municipal 20

5. Discuter à quoi pourrait ressembler le suivi de l'implémentation 21

Etape Documentez les résultats des workshops avec les responsables des ressources humaines 21

→ PRESTATIONS DE SERVICES: AMELIOREZ L'ACCESSIBILITE AUX SERVICES MUNICIPAUX POUR TOUS LES HABITANTS 24

Etape Workshops avec les utilisateurs des services (habitants): Identification des besoins 24

Etape Workshops avec les prestataires des services (agents publics) 25

1. Discutez ce que signifie la diversité au sein de l'administration publique 25

2. Évaluez l'accessibilité des services publics 26

3. Développez des mesures concrètes 26

4. Discutez à quoi pourrait ressembler le suivi de l'implémentation 26

Etape Documentez les résultats des workshops avec les prestataires de services (agents publics)	27
IMBRICATION STRUCTURELLE	30
Etape Rédigez un document final	30
Etape Négociez l'approbation politique	30
Etape Calculez les ressources nécessaires	30
<hr/>	
MISE EN PRATIQUE	31
<hr/>	
Etape Implémentation continue des mesures	31
→ FORMATIONS SUR LA DIVERSITE POUR LES EMPLOYES MUNICIPAUX	33
Etape Trouvez une organisation partenaire pour donner des formations sur la diversité	33
<hr/>	
SUIVI	39
<hr/>	
DURABILITÉ	39
FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE	40
IMPACT ET RÉSULTATS	41
→ MONITORING DE LA DIVERSITE	42
RESSOURCES ET EXEMPLES	47

GESTION DE LA DIVERSITE AU SEIN DE LA MAIRIE

La diversité au sein de la mairie concerne l'ensemble des employé(e)s municipaux ainsi que tous les habitants en tant que destinataires ou client(e)s des activités de la mairie. En accord avec les standards définis par les droits humains en termes de non-discrimination, il s'agit en particulier de la diversité des personnes par rapport à leur genre, leur origine ethnique et leur carnation, leur âge, leur handicap, leur âge, leur religion, leur idéologie et leur identité sexuelle. La gestion de la diversité signifie de prendre en considération la diversité des collaborateurs municipaux et des citoyen(ne)s et de garantir que personne ne soit défavorisé en raison de ces caractéristiques – que ce soit en tant que collaborateur/collaboratrice de la mairie ou en tant que client(e) des services municipaux.

Dans ce manuel, la gestion de la diversité au sein de la mairie s'articule autour de deux objectifs : 1. un personnel diversifié à la mairie qui reflète la composition de la population, et 2. une offre de prestations municipales accessibles, adéquates, adaptées et disponibles à tous les habitants dans leur diversité.

Une gestion efficace de la diversité intègre toutes les caractéristiques susmentionnées de la diversité. Etant donné que ce manuel est né dans le cadre des travaux de l'ECCAR, ce chapitre se concentre sur la diversité dans le sens de l'origine ethnique et explique comment la gestion de la diversité peut être une approche pour éviter la discrimination raciste. Afin d'élaborer un concept exhaustif pour la gestion de la diversité, il est toutefois explicitement recommandé de prendre en considération toutes les dimensions de la diversité et de consulter les représentants et experts respectifs.

La ville en tant qu'institution démocratique est responsable d'assurer la représentation ainsi que la participation de ses habitants et de garantir l'égalité des chances et la non-discrimination. Il s'ensuit par conséquent que la composition du personnel communal corresponde à la population locale – en faveur de l'égalité des chances, de la participation et de l'accessibilité des services.

En tant qu'employeur majeur, la Ville remplit une fonction d'exemple importante pour d'autres employeurs de la région. Chaque habitant de la ville doit avoir la chance de postuler pour un poste vacant à la mairie et d'avancer en grade. C'est dans l'intérêt de la mairie d'engager le postulant/la postulante le/la mieux qualifié(e) et de garantir que les mieux qualifiés ne soient pas écartés en raison de caractéristiques hors de propos telles que le genre ou l'origine ethnique. La gestion de la diversité implique aussi de se servir de la diversité des compétences et des capacités des collaborateurs et collaboratrices. Du point de vue des droits humains et de l'égalité des chances, la diversité du personnel ne concerne donc pas seulement l'égalité des chances mais aussi l'égalité du traitement au sens strict.

En tant que prestataire de services, la Ville doit se tenir à la disposition de tous les habitants, sans discriminer. Cela signifie que les prestations municipales doivent être disponibles et adaptées à tous les habitants. Afin de pouvoir garantir cela, la Ville doit comprendre les besoins de sa population et prendre en considération la diversité de ces besoins. Cette approche vise à ouvrir les prestations régulières à une population diversifiée, au lieu de proposer des services spécialisés, sans pour autant négliger les besoins particuliers des habitants qui se trouvent dans des situations de vie spécifiques (p.ex. nouveaux arrivants, qui ne maîtrisent pas (encore) la langue locale). Il est important que les gens soient informés sur leurs droits et qu'ils aient effectivement la possibilité d'en jouir. Les prestations municipales sont étroitement liées aux obligations relatives aux droits humains et issues de traités internationaux, en particulier les prestations sanitaires et sociales, l'éducation, etc. La Convention internationale des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (CERD), la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CRPD) ainsi que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) interdisent la discrimination dans le cadre de la mise à disposition de ces prestations. L'intégration de la diversité dans les prestations municipales sert donc aussi à atteindre les objectifs fixés par ces conventions internationales.

Les aspects abordés sont liés entre eux : un personnel municipal qui reflète la composition de la population reconnaîtra plus facilement les besoins de la population et comprendra quelles qualifications sont requises pour les services correspondants. De l'autre côté, une administration perçue comme étant non-discriminatoire devient un employeur plus attractif pour des personnes bien qualifiées d'origines différentes.

Ce chapitre vous fournit une instruction pratique pour une politique de la diversité exhaustive au sein de l'administration ainsi que des conseils pour le développement de mesures pour

- 1. Augmenter la diversité au sein du personnel municipal et**
- 2. Améliorer l'accès aux prestations municipales pour tous les habitants**

Pour soutenir la gestion de la diversité dans le cadre du travail quotidien, ce chapitre aborde également des

- 3. Formations sur la diversité pour les employé(e)s de la mairie**

Et recommande l'évaluation des mesures à l'aide d'un

- 4. Monitoring de la diversité**

La Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (CERD) affirme que « *l'expression « discrimination raciale » vise toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique [...] ».*

« *Distinction* » signifie la définition d'une personne comme étant différente sur base de sa « race », couleur, ethnicité, descendance, naissance, religion ou langue (s'intéressant aux attributions biologiques et culturelles), justifiant des sentiments d'ayant droit différenciés à un niveau structurel. Le contraire de la distinction est *l'égalité*. L'égalité est censée être un statut ainsi qu'un processus.

« *Exclusion* » signifie le refus de l'accès aux et de la jouissance des droits humains. L'Union européenne a adopté le terme de l'exclusion sociale défini par l'ILO, mais a élargi la définition en mettant en évidence que l'exclusion sociale a lieu quand des gens ne peuvent pas pleinement participer ou contribuer à la société à cause « *du déni de droits politiques, civils, sociaux, économiques et culturels*. » Les définitions indiquent que l'exclusion résulte d'une « *combinaison de problèmes liés tels que le chômage, les bas salaires, l'insuffisance de qualifications, les mauvais logements, la mauvaise santé et les ruptures familiales* ». La participation est la condition préalable pour ainsi que l'objet des droits humains. Le contraire de l'exclusion est l'inclusion.

« *Restriction* » signifie la limitation de la jouissance des droits humains dans la pratique. La contrepartie positive est d'avoir des « chances équitables ».

La « *préférence* » privilégie une personne en raison de la « race », couleur, ethnicité, descendance, naissance, religion ou langue face à une autre personne. Symétriquement, elle défavorise une personne par rapport à une autre. La réponse positive à cet entendement formel est le « traitement équitable ».

Pour cette raison, les politiques qui empêchent la discrimination raciale avec succès doivent contribuer aux quatre contreparties positives des quatre dimensions de la discrimination.

Ainsi, empêcher la discrimination signifie augmenter *l'égalité, l'inclusion, l'égalité des chances et/ou le traitement équitable*.

→ La politique de la **GESTION DE LA DIVERSITE AU SEIN DE LA MAIRIE** comme décrit dans ce chapitre agit contre la discrimination en promouvant toutes ces dimensions.

INFORMATION SUR LE CONTEXTE

Le présent chapitre se base sur des entretiens avec des acteurs différents, impliqués dans l'implémentation de la gestion de la diversité dans les Villes de Berlin (Allemagne), Berne (Suisse), Bologne (Italie), Botkyrka (Suède), Gand (Belgique), Graz (Autriche) et Vienne (Autriche). Des informations complémentaires d'autres villes ont également été incluses afin de présenter la politique d'une perspective aussi large que possible.

POURQUOI EST-CE NECESSAIRE ?

- La ville remplit son obligation démocratique/constitutionnelle de représenter la population ainsi que ses obligations en matière de droits humains.
- La diversité au sein de l'administration crée un environnement intégratif pour tous les habitants. Ces derniers se voient représentés par la ville officielle et développent un sentiment d'appartenance plus fort. Cela a des effets positifs sur la cohésion sociale dans une ville. Les habitants font davantage confiance au gouvernement local et à l'administration communale.
- La gestion de la diversité est une gestion du changement: l'administration suit les changements sur son périmètre d'action. Elle développe des routines en matière de gestion de la diversité au niveau du personnel et de la population.
- L'administration profite des perspectives différenciées des décideurs dans le développement de stratégies et de mesures. La mairie dispose de connaissances et d'une compréhension accrue des besoins locaux divers et des situations de vie.
- La ville recrute les candidats les mieux qualifiés pour des postes concrets. Les processus de sélection ne classent pas les candidats bien qualifiés en fonction de caractéristiques qui ne sont pas en rapport avec l'accomplissement de la mission en question. Ceci contribue automatiquement à la diminution de la discrimination.
- Les employés travaillent dans des positions qui correspondent à leurs compétences et capacités. La satisfaction au travail est plus élevée et la Ville profite de leurs compétences et de leur motivation.
- Les habitants ont des chances équitables s'ils/elles postulent pour des postes vacants au sein de l'administration ainsi que pour accéder à des postes à responsabilité – et sont conscients de ces opportunités. La Ville devient ainsi un employeur attractif pour des postulants qualifiés. L'ouverture du recrutement à une population plus large remédie au manque éventuel de personnel qualifié.
- La mairie, généralement un des employeurs locaux les plus importants, remplit une fonction d'exemple pour d'autres employeurs.
- Des équipes diversifiées dans le domaine de la prestation de services sont plus aptes à gérer la diversité des clients, p.ex. en termes de communication efficace (diversité linguistique, interprétation correcte des comportements). Des services adaptés aux besoins des clients augmentent la satisfaction des clients.

- Les employé(e)s qui sont en contact avec les clients sont plus heureux à leur travail s'ils sont en mesure de gérer les souhaits et demandes des clients de façon adéquate. L'environnement professionnel et la possibilité d'améliorer le service proposé de façon proactive sont des facteurs de motivation.
- Les agents publics profitent de l'échange d'expériences et du contact personnel dans le cadre de réunions de réseau. Le fait d'avoir des personnes de contact fiables au sein d'autres départements facilite le travail.

LIMITATIONS

La gestion de la diversité au sein de l'administration n'est pas une mesure ponctuelle mais un processus à long terme qui exige des efforts continus ainsi qu'un soutien continu de ces efforts.

La gestion de la diversité va au-delà du recrutement d'employé(e)s diversifié(e)s. Elle aborde également le problème de la discrimination dans le cadre de la progression des carrières, le plafond de verre (p.ex. quand des personnes issues de la migration ne sont embauchées que pour des postes à faible qualification).

FONDEMENTS

Introduire la gestion de la diversité au sein d'une mairie implique l'engagement dans un processus de gestion du changement. Il s'agit du changement d'une culture administrative et de sa perception de la diversité, afin de reconnaître la valeur de la diversité pour le travail administratif. Un tel changement demande du temps et beaucoup de travail de conviction. Le paragraphe suivant explique la façon dont une stratégie de la diversité pour la mairie peut être préparée et développée.

PLANIFICATION ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

1

ETAPE Prise de responsabilité par les politiciens et les agents publics

Il est recommandé de renforcer d'abord les compétences en matière de gestion de la diversité au sein de la mairie et d'avoir recours à l'expertise d'organisations civiles, de représentants des migrants et d'autres experts. Les résultats d'études internationales ainsi que des exemples de mesures mises à l'épreuve sont utiles – des exemples sont repris dans ce chapitre ainsi que dans l'annexe. Pendant la préparation, il est également important d'identifier les efforts et mesures déjà entrepris dans votre ville.

Promouvez la question dans les discussions internes et entre les partis afin d'élargir le soutien politique. Argumentez en faveur de la compréhension que la composition de la population doit être représentée par le personnel municipal. Abordez la nécessité de passer des paroles aux actes.

2

ETAPE Accord politique pour travailler sur la gestion de la diversité dans la ville

Quelques villes expliquent qu'elles ont choisi de mettre en place une gestion de la diversité non par une décision du parlement municipal/du corps législatif mais par une décision de tous les membres du gouvernement municipal. Ce choix est motivé par le fait que la gestion de la diversité concerne les ressources humaines, qui sont sous la responsabilité des directeurs de l'administration et qui ne font pas l'objet de mesures législatives à destination de la population.

Demandez aux responsables de département de désigner une personne de contact au sein de leur équipe.

3

ETAPE Désignez un coordinateur/une cellule administrative responsable de la coordination du processus

Il est explicitement recommandé de désigner une personne interne à l'administration en tant que coordinateur et non pas un coordinateur externe. La coordination d'un processus au sein d'une mairie demande beaucoup d'expérience au niveau des procédures internes ainsi qu'un bon contact avec les personnes qui connaissent les méthodes de travail dans chaque département. Il peut toutefois être utile d'avoir recours à un partenaire externe, par exemple à une association qui organise des formations sur la diversité, afin d'avoir accès à une expertise spécialisée sur la diversité, l'animation de workshops et des méthodes de formation.

Dans les villes participantes, la coordination a été assurée par les divisions en charge de la « diversité » ou de l'« intégration ». Cela fonctionne bien dans le cas où cette division occupe une place dans l'hierarchie administrative qui permet le contact avec le niveau politique ainsi qu'avec d'autres départements sans trop d'étapes hiérarchiques intermédiaires.

Le coordinateur/l'équipe devrait accompagner tout le processus, de la prise de contact avec les concernés jusqu'au suivi des mesures implémentées.

Le rôle du coordinateur

- Moteur du processus entier
- Interlocuteur de tous les départements pour le thème de la diversité
- Prise de contact avec des experts externes en cas de besoin
- Organisation et préparation de rencontres et de workshops
- Animation des workshops, idéalement en collaboration avec un formateur en diversité
- Résumé des résultats et des objectifs fixés
- Lister les mesures convenues, rédaction d'un programme de mesures
- Documentation (rapports, listes de mesures, élaboration du programme des mesures, newsletter, présentation de bonnes pratiques, etc.)
- Accompagnement de la mise en œuvre et approfondissement

4

ETAPE Engagez des personnes clés au sein de l'administration

Commencez par approcher des individus qui sont déjà engagés dans ce domaine et qui sont intéressés par votre soutien dans le cadre de leur travail. Faites en sorte que les différents départements désignent des personnes de contact qui sont ouvertes à l'idée.

La narration d'histoires concrètes est une méthode efficace : parlez des bonnes pratiques existant dans votre ville et qui démontrent que la diversité au sein de la mairie apporte des bénéfices. Une autre variante est d'organiser une manifestation et d'inviter un(e) collègue d'une autre ville pour présenter les bonnes expériences de cette ville. Les expériences ont montré que la résistance ouverte à la diversité est plus rare mais que le rejet silencieux et le scepticisme persistent. Des récits de mesures efficaces illustrent le besoin pour, ainsi que l'utilité et la faisabilité de la gestion de la diversité et sont ainsi utiles pour encourager des attitudes plus ouvertes et convaincre les sceptiques. Il est également recommandé d'examiner les leçons tirées de projets pilotes, afin de discuter les raisons des difficultés éventuelles ainsi que des solutions possibles.

Dans la discussion avec les différents acteurs de la mairie, il est recommandé d'opter pour une approche orientée vers les résultats. Renseignez-vous ce qui fonctionne bien dans quel département. Cherchez des points d'ancrage individuels au lieu de modèles : la question quel département peut le mieux mettre en œuvre XY implique un classement des départements et peut créer des tensions.

5

ETAPE Etablissez un échange régulier avec des personnes de contact dans chaque département

Réunissez-vous avec les personnes de contact. Demandez-leur de vous expliquer leur routine quotidienne au sein de leur département, quels enjeux sont importants pour eux, quelles sont les personnes clés à impliquer et comment vous pouvez élaborer un processus judicieux ensemble. Discutez des procédures possibles pour le développement d'une approche participative qui implique les collaboratrices et collaborateurs des départements.

Soyez ouvert à adopter des approches différentes pour différents départements ou quartiers.

Les parties prenantes qui sont nécessaires à la gestion de la diversité au sein de l'administration

- Les décideurs politiques
- Un coordinateur/une cellule coordinatrice
- Les responsables des ressources humaines
- Des personnes clés des départements respectifs
- Des formateurs / un organisme de formation expérimenté en formations sur la diversité, de préférence aussi expérimenté dans le travail avec du personnel administratif
- Des agents publics (de tous les domaines de travail et tous les quartiers de la ville)

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Opposition à l'idée

Les personnes interrogées recommandent de ne pas investir trop d'énergie pour lutter contre la résistance des acteurs qui sont trop difficiles à convaincre. Cela vous demande beaucoup d'efforts mais n'aboutit pas en général.

Il est plus judicieux de travailler avec des acteurs qui y sont déjà favorables. Avec ces personnes, il est possible d'avoir des discussions constructives et de s'échanger sur les méthodes efficaces, au lieu de passer des heures à débattre sur le besoin d'agir tout court.

Réticence, scepticisme et une résistance subtile en tant que réaction habituelle à la tentative de changer les choses qui ont « toujours été faites ainsi ».

Envisagez que la résistance ne sera pas exprimée en tant qu'opposition ouverte mais fera surface via un scepticisme subtil (pas de « nous n'avons pas besoin de cela » catégorique mais un questionnement constant « en avons-nous vraiment besoin ? »).

Afin d'y remédier, il est recommandé de raconter des exemples et réussites concrets dans le cadre de la gestion de la diversité à la mairie.

CONCEPT

Les points conceptuels clés suggérés par les villes participantes sont les suivants:

Adoptez une **approche participative** :

L'approche participative implique les employés municipaux dans l'élaboration de mesures. Ainsi, les personnes concernées sont davantage responsabilisées par rapport à « leurs » mesures et réfléchissent activement à la signification de la diversité pour leur quotidien professionnel. Cette approche crée aussi des opportunités d'échange entre les prestataires de services municipaux et leurs utilisateurs.

S'il est souhaité que les employés publics s'engagent pour la mise en œuvre des mesures, ils devraient également avoir la possibilité de contribuer à leur élaboration et d'exprimer leur perspective professionnelle. Les mesures développées et sélectionnées dans le cadre d'une approche participative bénéficient généralement d'une meilleure acceptation.

Méthode : les workshops servent à développer des mesures et **activités claires et réalisables**, ensemble avec des groupes cibles internes à l'administration (responsables des ressources humaines, agents d'accueil, etc.) et externes (utilisateurs des services).

Les mesures développées sont listées dans un **plan pluriannuel** qui est soumis au gouvernement local (en tant que responsables de l'administration).

Un plan compréhensif, incluant les éléments suivants, est recommandé :

1 - Mesures pour **augmenter la diversité au sein du personnel municipal**

2 – Mesures pour **améliorer l'accès aux services municipaux pour tous les habitants**

La mise en œuvre des mesures développées est soutenue et accompagnée par des **formations sur la diversité pour les employés municipaux**, dans le but de permettre une gestion durable de la diversité.

Suivi: Le plan devrait déjà prévoir des méthodes et un mandat pour l'évaluation / l'adaptation de la mise en œuvre. Pour compléter les rapports sur les progrès et les événements de suivi, il est recommandé de prévoir un monitoring pour documenter l'impact à long terme de la gestion de la diversité.

Conseil ! Définissez des objectifs clairs pour pouvoir mesurer les progrès et les accomplissements. Des objectifs modestes mais clairs sont plus efficaces que des démarches ambitieuses mais vagues. Laissez en même temps une marge pour des adaptations nécessaires suite à des imprévus ou des expériences qui ne se manifestent qu'en plein cours du processus. Ne fixez notamment pas de nombre minimum de participants à un workshop mais concentrez-vous plutôt sur l'indicateur des mesures concrètes.

→ RECRUTEMENT: AUGMENTEZ LA DIVERSITE DU PERSONNEL COMMUNAL

6

ETAPE Workhop(s) avec les responsables des ressources humaines

Réunissez- vous avec les responsables des ressources humaines et/ou la gestion centrale des ressources humaines pour:

1. Analyser de près les procédures de recrutement

Analysez de près le processus de recrutement, les descriptifs de postes, les évaluations des employés et les promotions. Le but est d'examiner les besoins de la ville en encourageant en même temps des personnes qualifiées à postuler pour des postes à la mairie. Discutez les questions suivantes avec les responsables des ressources humaines :

- Qu'est-ce que signifie la diversité dans l'administration publique ?
- Qui est représenté dans le personnel public et qui ne l'est pas ? Est-ce que les procédures de recrutement rendent la fonction publique plus ou moins accessible pour certains groupes ?
- Les procédures ou les profils souhaités, excluent-ils les personnes issues de la migration ?
- Est-ce que les profils souhaités correspondent réellement aux besoins de la ville dans le cadre d'une fonction concrète ? Est-il notamment nécessaire d'avoir un baccalauréat national ou un baccalauréat tout court est-il suffisant ?
- Est-ce que la maîtrise de langues supplémentaires, parlées par certains habitants, est considérée comme un atout ?
- Comment les vacances de postes sont-elles publiées ? Qui est atteint via ces canaux et qui ne l'est pas ?
- Quelles sont les exigences types dans les offres d'emploi ? Quelles qualifications sont réellement nécessaires pour la fonction en question ? Quel niveau de maîtrise de la langue administrative à l'oral et à l'écrit est nécessaire pour quel type de travail ?
- Dans quelles positions est-il avantageux de parler d'autres langues ?
- Est-ce que la procédure de recrutement est adéquate pour identifier les qualifications nécessaires ? Si un département veut notamment évaluer les compétences du candidat concernant la maintenance des parcs : est-il vraiment nécessaire de demander les termes techniques pour des outils dans la langue administrative ou des images pourraient-elles être utilisées pour tester les connaissances des postulants ?
- Est-ce que la compétence en matière de diversité est un critère dans les descriptions de profil, dans les offres d'emploi ou dans les entretiens d'embauche ? La compétence en diversité devrait occuper une place importante, surtout au niveau de direction.

Conseil ! Discutez ensemble sur la signification du terme « compétence en diversité ». Pour vous proposer une définition : La « compétence en diversité » est la capacité de gérer des personnalités différentes et des modes de vie différents d'une façon sensible et adéquate. Le développement de la compétence en diversité commence par une réflexion critique sur les propres évidences et préjugés. Elle implique également la compréhension et la reconnaissance des différences et des points communs au niveau des besoins individuels. Il est important d'être informé sur la diversité de la société et sur les barrières qui empêchent certaines personnes et certains groupes à participer entièrement à la vie sociale. La compétence en diversité signifie de reconnaître une autre personne en tant qu'individu et d'éviter de penser en stéréotypes. Enfin, la compétence en diversité demande les connaissances pour et la capacité de concrétiser la non-discrimination et l'égalité des chances dans un environnement (de travail) concret.

2. Adopter une perspective différenciée par rapport aux employés « issus de la migration »

Réfléchissez ensemble à comment franchir l'étape suivante et recruter du personnel ethniquement plus diversifié.

Conseil ! En parlant de diversité ethnique à l'administration, de nombreuses personnes ont un groupe particulier de "migrants" en tête et y associent rapidement les barrières linguistiques. Soulignez qu'il y a différents groupes cibles avec des niveaux de qualification très différents. Il est recommandé de s'adresser aux trois groupes cibles suivants :

1^{er} groupe cible : *des personnes ambitieuses et bien qualifiées, issues de la migration* (qui parlent la langue locale ; ce groupe regroupe surtout des personnes nées ou ayant grandi au pays). Objectif : rendre l'administration publique plus attractive en tant que lieu de travail au sein de ce groupe et encourager les candidatures en véhiculant que la ville n'est pas seulement un employeur pour la population établie depuis longtemps. Méthode : Réunions d'information dans les écoles pour informer les jeunes sur les opportunités professionnelles au sein de l'administration publique ; approche d'égal à égal : de jeunes collaborateurs de l'administration

2^e groupe cible : *des migrants ambitieux et bien qualifiés*. Objectif : utiliser les qualifications et compétences linguistiques de ces personnes ; engager les migrants en fonction de leurs qualifications. Méthode : Réévaluez quels niveaux de la langue nationale sont effectivement requis pour travailler dans quelle position spécifique ; engagez des employés qualifiés et soutenez les dans l'amélioration de leur maîtrise de la langue nationale (cours de langue gratuits, etc.).

3^e groupe cible : *Migrants ou personnes issues de la migration et peu qualifiés* (particulièrement des adolescents avec peu ou aucune éducation). Objectif : Montrez que même des adolescents avec peu d'éducation ont une chance et peuvent être recrutés par une administration publique. Méthode : créez des opportunités de stage, y compris des stages qui donnent la possibilité d'entrer à l'université par la suite. Promouvez ces possibilités auprès des adolescents (p.ex. dans le cadre de mesures d'orientation professionnelle), approchez également les parents avec ces informations. Concentrez-vous sur la motivation des candidats dans les procédures de sélection, notamment en ne pas demandant des diplômes et certifications au premier tour.

3. Elaborer des mesures concrètes

Exemples de mesures prises dans les villes participantes :

- Promotion de la fonction publique dans les écoles par des jeunes agents publics issus de la migration;
- Expansion des canaux pour annoncer les vacances de postes;
- Utilisation d'images plutôt que de termes techniques afin de tester si une personne sait quel outil utiliser pour quelle tâche ;
- Offrir des cours de la langue nationale pour les employés ;
- Intégrer la compétence en diversité en tant que critère dans tous les descriptifs de poste ; explicitement reconnaître la connaissance de langues différentes en tant que qualification dans les descriptifs de poste ;
- Travailler en réseau avec les communautés (les adolescents peuvent mieux être atteints à travers des campagnes ciblées si une information est destinée aux parents également) ;
- Baisser le seuil d'accès au premier tour de candidature pour donner plus d'importance à la motivation d'un candidat.

4. Définir des objectifs clairs pour augmenter la diversité ethnique au sein du personnel municipal

Identifiez le statut quo et fixez un objectif raisonnable. Une ville participante a notamment fixé comme objectif d'augmenter la moyenne du personnel issu de la migration de 18% à 30% en 4 ans. Elle a effectivement atteint une part de 26-27% en ce temps.

Même si l'utilisation de taux irait à l'encontre des directives de l'union européenne, il est tout à fait possible de fixer des objectifs et des valeurs spécifiques.

Il est capital de souligner que ces valeurs sont de simples objectifs à atteindre à travers l'évitement de la discrimination et en s'adressant à des candidats d'une population plus large pour que le nombre de postulants qualifiés appartenant à des groupes jusque-là sous-représentés soit augmenté. Selon le droit communautaire, la priorité peut être donnée à un postulant d'un groupe sous-représenté seulement si cette personne a les mêmes mérites ou pour l'essentiel les mêmes mérites. Des objectifs bien définis peuvent être utiles, surtout pour pourvoir des postes à responsabilité. Dans le cas où une valeur cible existe, les responsables des ressources humaines sont amenés à considérer un plus grand nombre de postulants qualifiés et à convaincre leurs collaboratrices et collaborateurs du besoin d'action.

Conseil ! Un objectif n'est pas un taux. Des chiffres spécifiques peuvent mettre en évidence l'importance de l'objectif. En même temps, il est important de comprendre que le but est d'encourager des efforts honnêtes et non pas d'atteindre l'objectif par tous les moyens. De cette façon, il devient clair que le chiffre est un objectif et non pas un taux.

Fixer des objectifs clairs permet une évaluation sérieuse. Cela sert aussi de signal pour la société civile par rapport à la détermination des décideurs et c'est une opportunité pour la société civile de veiller à la mise en œuvre des promesses politiques. Des formulations claires permettent à la société civile de rappeler la mise en œuvre en accord avec les objectifs formulés, pour ainsi soutenir la durabilité de la mesure.

5. Discuter à quoi pourrait ressembler le suivi de l'implémentation

Réfléchissez à une procédure de reporting des progrès et des résultats qui ne crée pas beaucoup de travail supplémentaire mais qui garantit tout de même un bon suivi (voir ci-dessous).

7

ETAPE Documentez les résultats des workshops avec les responsables des ressources humaines

Notez les résultats des workshops que vous avez convenu: mesures et actions, objectifs définis, personnes en charge, calendrier, calcul des coûts et méthodes de suivi.

RISQUES, DÉFIS

Manque de conscience. L'administration publique est perçue comme étant neutre et accessible pour tous, comme elle se base sur un principe méritocratique et une procédure de recrutement objective qui sélectionne les candidats les mieux qualifiés.

Le reproche « Vous vous engagez autant pour améliorer la situation des minorités mais que faites-vous pour les nationaux défavorisés ? »

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Signalez les mécanismes d'exclusion non intentionnels, p.ex. dans le cadre des tests d'entrée, de la publication des offres d'emploi, dans les entretiens. Sensibilisez au fait que les procédures de recrutement sont organisées de façon à favoriser certains candidats par rapport à d'autres.

Ces critiques sont un argument fort pour l'introduction d'une stratégie de la diversité compréhensive qui aborde toutes les dimensions de la diversité (âge, genre, handicap, origine ethnique, etc.) et qui vise justement à prendre en considération TOUS les habitants de la ville. Le focus sur la non-discrimination est important pour les nationaux défavorisés également.

Il est fortement recommandé d'éviter de s'engager dans de tels débats qui sont souvent portés par des personnes refusant l'idée de la diversité par principe.

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Pression dans le cadre du développement d'un programme de mesures.

Si le plan doit être soumis dans les 2 à 3 mois, il n'est pas raisonnable d'aspirer à un grand plan d'action. Ce n'est pas sérieusement faisable dans ce court laps de temps. Dans ce cas, un plan d'une moindre envergure mais d'autant plus concret est préférable, afin de déclencher un engagement actif. Concevez-le de façon à ce qu'un plan subséquent, plus exhaustif, puisse s'inscrire dans sa continuité.

Manque de clarté sur ce que les termes « diversité » et « origines ethniques » signifient. Qui doit être considéré comme collaborateur/collaboratrice issu(e) de la migration ? Comment la compétence en diversité peut-elle être définie ? Comment de telles compétences peuvent-elles être mesurées ?

Il y a beaucoup de recherches et d'expertises sur ce thème. Demandez conseil à des experts externes pour définir des critères appropriés.

L'inquiétude qu'une composition plus hétérogène des équipes puisse être source de plus de conflits.

L'expérience des villes participantes montre que cela n'est pas le cas si les équipes sont gérées avec la compétence en diversité nécessaire. Si les procédures de recrutement sont conçues pour donner une chance aux candidats les mieux qualifiés et les plus professionnels pour des postes précis, une composition ethniquement diversifiée n'est pas une raison particulière pour des conflits. Les équipes diversifiées ne fonctionnent pas forcément mieux que d'autres équipes mais leurs membres font généralement preuve de davantage d'ouverture d'esprit et de compréhension mutuelle, ce qui facilite l'exécution de tâches complexes.

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Atteindre les groupes cibles, par exemple les jeunes.

La meilleure façon d'atteindre les jeunes est à travers leurs pairs, des tutoriels et des vidéos. Les bonnes pratiques du propre groupe sociétal sont les plus convaincantes.

Argument contre la diversité dans le cadre du recrutement: « Il n'y a pas assez de candidats qualifiés issus de la migration ».

Analysez les procédures de sélection existantes et les mécanismes d'exclusion non intentionnels (voir ci-dessus).

Argument contre la diversité dans le cadre du recrutement: « Nous aimerions bien mais nos client(e)s demandent du personnel indigène. »

Concentrez-vous sur les qualifications objectivement requises. Toute personne bien qualifiée peut et devrait fournir le service en question.

→ PRESTATIONS DE SERVICES: AMELIOREZ L'ACCESSIBILITE AUX SERVICES MUNICIPAUX POUR TOUS LES HABITANTS

Organisez des workshops avec les groupes cibles concernés pour élaborer des mesures concrètes pour chacun des trois aspects de la gestion de la diversité (voir ci-dessous).

Conseil ! Au début de tous les workshops et de toutes les réunions, il est important de communiquer que le développement des mesures est un processus avec des objectifs et des résultats. Inviter des gens à des discussions porte préjudice aux futurs processus participatifs si les discussions n'engendrent pas des démarches supplémentaires. Communiquez clairement que le « produit » final devrait être un catalogue de mesures réalisables et sous quelle forme le suivi de ce programme de mesures sera fait.

8

ETAPE Workshops avec les utilisateurs des services (habitants): Identification des besoins

Organisez des workshops avec des représentants de la communauté des migrants, des ONG et des experts de la société civile.

Qui inviter ? La sélection des représentants des communautés ethniques et des ONG peut être un défi. Veillez à communiquer que seulement quelques groupes d'intérêt sont invités car il est difficile d'impliquer tout le monde et parce qu'un workshop avec trop de participants n'est pas utile. Utilisez les contacts existants et documentez selon quels critères la sélection a été faite.

Lors du workshop, discutez la perspective de l'utilisateur sur les prestations municipales : les services sont-ils accessibles à tous ? Qui pourrait avoir des difficultés à accéder à certaines prestations ? Que peut faire la mairie pour rendre les services plus accessibles ? Que pourrait faire la mairie pour mieux répondre à la multitude de besoins ? Pourquoi certains services municipaux sont utilisés plus par un groupe et moins par d'autres ? etc.

Cadre du workshop: Il est recommandé de planifier le workshop dans l'après-midi vers 16h00 – 18h00. Si la réunion doit durer plus longtemps ou si elle commence plus tard, réfléchissez à offrir à manger. Pensez aussi à la garde des enfants. Il est déconseillé d'organiser un workshop le weekend.

En tant qu'alternative au workshop, une évaluation des besoins pourrait également être réalisée à travers une enquête (en invitant les utilisateurs à remplir des questionnaires). Néanmoins, cette méthode est recommandée uniquement pour aborder des enjeux clairement définis, par exemple dans le cas d'un focus sur un service ou d'un (petit) groupe d'utilisateurs en particulier.

9

ETAPE Workshops avec les prestataires de services (agents publics)

Organisez des workshops avec les personnes concernées par un thème :

- a) *enjeux internes à l'administration*: workshop exclusivement avec des agents publics
- b) *thèmes qui concernent différents acteurs*. Par exemple: une ville a choisi comme thème comment la mairie devrait gérer des conflits d'intérêt entre différents groupes dans le cadre de l'utilisation d'un parc public : un workshop qui implique des représentants de tous les groupes concernés. Si des facteurs externes sont censés faire partie de la solution, ils doivent être inclus dans le processus. Cela est une opportunité pour l'administration pour établir des contacts avec ces groupes. Il est important de se concentrer sur la façon dont les agents publics peuvent gérer les tâches auxquelles ils sont confrontés par rapport au thème choisi (et non pas sur la façon dont les groupes d'utilisateurs devraient idéalement se comporter).

1. Discutez ce que signifie la diversité dans l'administration publique

Des schémas directeurs et programmes politiques se servent souvent du terme de la diversité mais souvent les initiatives concrètes manquent lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre cette idée de la diversité. Pour cette raison, le premier pas consiste à se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la diversité signifie pour vous/dans votre contexte professionnel ?
- Dans quelles situations joue-t-elle un rôle pour vous ? Dans quelles situations est-elle insignifiante ?
- Qui utilise vos services et qui ne les utilise pas ? Comment portez-vous les services à la connaissance de la population ?
- Pour quelles raisons certains services seraient-ils utilisés plus par certains groupes que par d'autres ?
- Quelles personnes sont représentées dans les supports de communication municipaux et dans la stratégie RP et quelles personnes ne le sont pas ?

Les workshops visent à encourager les agents publics à réfléchir au rôle de la diversité dans leur travail quotidien et à développer des idées de leur propre initiative. L'objectif est d'améliorer l'accessibilité des services tout en répondant aux besoins des agents publics en charge de la réalisation de cet objectif.

Les priorités locales et celles des participants peuvent être abordées, comme notamment dans le cadre de l'exemple précité : les participants souhaitaient comprendre pourquoi les parcs ne sont pas fréquentés par certains groupes.

2. Évaluez l'accessibilité des services publics

Gardez à l'esprit les relations entre les circonstances structurelles et le comportement individuel : observez les flux de travail pour dépister dans quelle mesure les circonstances structurelles compliquent l'accessibilité ou génèrent des comportements discriminatoires.

Exemple : un agent d'accueil disait : « Je comprends de quoi vous voulez parler mais je ne dispose que de 4 minutes par client. Ainsi, si une personne ne comprend pas la langue et que je dois donc répéter plusieurs fois, je vois la file devenir plus longue et cela génère du stress. »

3. Développez des mesures concrètes

Développez et formulez des mesures concrètes et réalisables.

Exemple: Une mesure était de réorganiser les guichets. Au lieu d'affecter les clients en fonction de leur nom, les guichets sont désormais organisés en fonction des compétences linguistiques.

4. Discutez à quoi pourrait ressembler le suivi de l'implémentation

Réfléchissez à la façon de documenter efficacement les progrès et résultats sans beaucoup d'efforts supplémentaires (voir ci-dessous).

Cadre du Workshop

Animation: Pour l'animation des workshops, il est recommandé d'avoir recours à une personne externe à l'administration et expérimentée dans l'animation de réunions de travail.

Conseil ! Définissez les limites de ces workshops: que sera fait des résultats, quel type de résultats sont souhaités ? Quelle est l'étendue des workshops ? Quels types de mesures peuvent réellement être implémentés et dans quelle mesure ? (clarifiez par exemple que des constructions ne sont pas dans la portée des possibilités). Il est également important de convaincre les participants que l'objectif n'est pas seulement une collecte d'idées mais aussi la conception de mesures concrètes et d'un plan de suivi.

Cadre : Planifiez environ 3 workshops; commencez par des discussions sur la signification de la diversité et procédez à la formulation de mesures concrètes. L'expérience montre que la motivation des participants ainsi que la confiance mutuelle au sein des groupes augmentent à partir de la deuxième ou de la troisième réunion. L'ambiance devient plus décontractée et plus productive. Le but de la dernière rencontre est de résumer les objectifs et mesures.

Taille du groupe : La taille idéale du groupe dépend de la méthodologie. Un grand groupe de 30 participants dans un cadre formel et avec des participants alternants peut fonctionner si les participants ont l'habitude de travailler de façon concentrée et autonome. Si le workshop a pour objectif de construire la confiance et d'établir des contacts individuels durables, il est recommandé de limiter le nombre de participants à 15.

Horaires : Trouvez un arrangement pour que les agents publics puissent participer aux workshops pendant leurs heures de travail. Si vous souhaitez impliquer des participants externes, il est recommandé de planifier les workshops entre 16h00 – 18h00.

Conseil ! Le coordinateur devrait être préparé au fait qu'il s'agit d'un processus ouvert qui peut aller dans des directions différentes de celles initialement envisagées. Il n'est pas possible de prévoir les résultats dès le début. Considérez chaque résultat comme un bon départ sur lequel vous pouvez construire. Exemple : la coordinatrice d'une ville a invité les chefs de service à un workshop mais ceux-ci ont délégué des collaborateurs. Vous pouvez considérer cela comme un échec ou réfléchir à ce que vous pouvez faire ensemble avec les personnes présentes. Dans ce cas concret, les participants se sont montrés très intéressés et prêts à assumer le rôle de multiplicateur au sein de leurs départements.

10

ETAPE Documentez les résultats des workshops avec les prestataires de services (agents publics)

Notez les résultats des workshops que vous avez convenu: mesures et actions, objectifs définis, personnes en charge, calendrier, calcul des coûts et méthodes de suivi.

RISQUES, DÉFIS

Les discussions pourraient migrer le focus de la relation entre l'administration et les utilisateurs des services – comment la ville peut assurer que les services publics soient accessibles pour tous – vers des discussions sur les relations entre différents groupes de la population (p.ex. conflits entre groupes d'utilisateurs ; pourquoi un groupe a plus de « problèmes » que d'autres, etc.)

De nouvelles questions et enjeux se manifestent au cours du processus.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Ramenez la discussion sur le thème: Qu'est-ce que cela signifie pour le travail administratif ? Quel rôle revient aux agents publics ? Comment dois-je gérer la situation dans le cadre de mon travail quotidien en tant qu'agent public ? Quel impact est-ce que cela a sur mon travail ?

Soyez préparé au fait que la mise en œuvre est un processus continu et soumise à des changements constants.

→ Prestations de services:
améliorez l'accessibilité aux services municipaux pour tous les habitants

RISQUES, DÉFIS

Les participants au workshop sont irrités par des questions ouvertes comme « qu'est-ce qu'est la diversité pour vous ? » et réagissent en donnant des justifications pour les critiques attendues, p.ex. en soulignant qu'il est impossible d'exaucer tous les souhaits individuels.

Les discussions et activités se développent lentement et ne vont pas toujours dans la direction souhaitée.

Le choix du niveau administratif à inviter aux workshops peut être compliqué.

Des domaines importants ou des personnes clés ne sont pas représentés.

Les agents publics ne se sont éventuellement pas encore posé la question qui utilise leurs services et peuvent être irrités par cette question (réponse : « tout le monde qui le souhaite / qui répond aux critères »).

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Malgré le risque d'irritation, évitez la présélection des thèmes qui devraient être choisis ensemble. Après une première ronde de discussion, vous pouvez présenter les résultats de l'évaluation des besoins réalisée dans le cadre des workshops. Discutez ces perceptions avec les participants.

Il n'est pas utile et ce n'est pas dans le contrôle du coordinateur d'imposer un rythme. Tout en essayant d'être un moteur, les coordinateurs doivent s'adapter au rythme des participants et accepter que les choses puissent prendre des directions inattendues.

Il est important d'avoir les responsables à bord. D'autres collaborateurs peuvent prendre le rôle de multiplicateurs pour leur domaine de travail.

Commencez avec l'équipe que vous pouvez constituer au début. Si les participants sont motivés par le processus et sont conscients du manque de personnes importantes, ils vous aideront à mobiliser ces personnes.

Une partie du processus consiste en la réflexion critique sur les routines de travail.

RISQUES, DÉFIS

Les employés publics ont souvent fait l'expérience de participer à des workshops et réunions dans le cadre desquels ils expriment leurs idées et développent des concepts et malgré cela, rien ne se passe par la suite.

La coopération entre départements n'est pas habituelle dans le secteur public.

Les agents publics ont l'habitude d'agir dans les limites des compétences de leur département. Ils évitent de se mêler des tâches d'autres départements. Ils indiquent les limitations budgétaires qui ne permettent pas de nouvelles mesures. Pour cette raison, ils sont réticents pour exprimer leurs idées et remettent rapidement la faisabilité des propositions en question. Ils se concentrent sur ce qui n'est pas faisable plutôt que sur ce qui pourrait être fait.

Le travail en réseau et l'échange d'expériences au sein des et entre les départements n'est probablement pas dans la culture administrative. Les gens n'ont probablement pas l'habitude de se réunir pour discuter différentes perspectives.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Discutez ces expériences et expliquez les façons dont leurs idées seront traitées et quel cadre a été fixé pour la mise en œuvre. Définissez l'étendue du projet et communiquez-la clairement. Évitez les promesses irréalistes et expliquez la situation, notamment que vous ne pouvez pas garantir que toutes leurs idées soient réalisées mais que le maire a promis de les prendre en considération.

Les workshops mêmes sont un moyen pour encourager la coordination et le travail en réseau entre les départements. Les animateurs des workshops devraient pourtant être préparés à une absence éventuelle de relations et de mécanismes de coordination entre les départements.

Des équipes d'animation composées par un animateur externe et un coordinateur de l'administration se sont avérées les plus efficaces. La personne de l'administration peut citer des exemples qui ont fonctionné dans la ville concernée ou dans des villes comparables. L'objectif est de développer des propositions qui seront idéalement portées transversalement. Préparez les workshops en collectant des exemples qui illustrent les possibilités.

Créez des opportunités d'échange formel et informel sur la mise en œuvre du programme de mesures, notamment des événements de mise en réseau.

IMBRICATION STRUCTURELLE

11

ETAPE Rédigez un document final

Rédigez un document final, résumez les mesures développées lors des workshops participatifs. Fixez des objectifs clairs et définissez les domaines de responsabilité.

Prévoyez un ancrage structurel de formations en diversité pour les employés municipaux (p.ex. en tant que partie intégrante des formations initiales), afin de garantir leur réalisation.

Définissez une mission claire pour l'équipe chargée du suivi (généralement le coordinateur/la coordinatrice ou l'équipe de coordination), pour pouvoir accompagner la mise en œuvre et l'évaluation des mesures dans les différents départements.

Conseil ! Clarifiez dès le début que le coordinateur sera en charge du travail de rédaction (rédaction des comptes rendus, du programme, etc.). Ceci peut être un argument décisif pour les participants/départements qui sont en principe intéressés mais qui craignent une charge de travail supplémentaire.

12

ETAPE Négociez l'approbation politique

Négociez une décision politique sur le programme de mesures. Pour pouvoir implémenter les mesures dans tous les départements, l'accord du gouvernement local entier est nécessaire (l'accord du maire n'est pas suffisant).

Un mandat clair pour l'équipe de coordination pour faire le suivi de l'implémentation des mesures est un facteur clé de la réussite.

13

ETAPE Calculez les ressources nécessaires

Personnel : Un coordinateur au sein de l'administration / une cellule administrative qui coordonne la mise en œuvre du plan. La charge du travail dépend de la taille de la ville et du plan concret. Un à deux postes à temps plein peuvent servir de référence.

Une équipe chargée du suivi est nécessaire pour accompagner la mise en œuvre et l'évaluation. Ceci n'est pas forcément une occupation à temps plein. L'équipe devrait toutefois disposer du mandat et du temps nécessaire pour collecter et traiter les rapports et retours des différents départements et pour soutenir les départements par une expertise technique (éventuellement des formations).

Budget : Les villes participantes racontent que les mesures en faveur de la diversité ne génèrent pas de coûts en tant que telles. La plupart des mesures concernent des adaptations des procédures de recrutement existantes. Des ressources financières sont toutefois nécessaires pour le développement des mesures ainsi que pour les formations sur la diversité. Des budgets à hauteur d'un euro par habitant (notamment 500.000 € pour une ville de 500.000 habitants) ont été donnés pour l'accompagnement de l'implémentation.

Calendrier : Plan pluriannuel; un an pour le développement participatif des mesures.

MISE EN PRATIQUE

14

ETAPE Implémentation continue des mesures

L'implémentation continue des mesures demande un engagement actif des employés municipaux. Observez le cadre structurel dans le cas où la mise en œuvre ne fonctionne pas comme souhaité, par exemple le temps qui presse, la surcharge de travail. Documentez les circonstances inhibitrices et réfléchissez à la façon appropriée pour les porter à la connaissance de la direction du département.

Travaillez avec les collaborateurs qui sont prêts à s'engager et à agir en tant que multiplicateurs. S'intéresser à ceux qui cherchent à bloquer la démarche n'apporte que des frustrations. Les sanctions ont montré peu d'effets. Un engagement clair du niveau de direction et des décideurs politiques peut progressivement vaincre les résistances.

RISQUES, DÉFIS

Une opposition sous-jacente ou tranquille du côté de certains politiciens et agents municipaux mène à des interprétations et une mise en œuvre non conformes aux objectifs des mesures.

L'opération ne sera pas seulement défiée par différents préjugés concernant la diversité. Il ne faut pas non plus sous-estimer le pouvoir des habitudes et du maintien du statut quo, qui agissent contre toute forme de changement.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Accompagnez la mise en œuvre avec une équipe mandatée pour enquêter et clarifier les confusions. Cela permet un certain contrôle à travers des contacts informels.

Les décideurs politiques doivent se positionner clairement et exiger des résultats. Soulignez que les conditions de vie et de travail dans la ville changent, si cela plaît aux uns et aux autres ou pas et que la gestion de la diversité offre une opportunité pour gérer le changement et améliorer les conditions de travail des employés municipaux (message : « vous faites quelque chose pour vous-mêmes »).

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Les changements de personnel (direction et équipes) peuvent facilement mener à un changement des priorités et, consciemment ou inconsciemment, placer le focus sur la diversité à l'arrière-plan.

Après les élections, des formations introductives à destination des politiciens se sont montrées fructueuses. Faites des efforts intensifs pour ancrer le thème de la diversité et sa gestion dans la conscience des directeurs lors des formations (voir la rubrique relative aux formations ci-dessous). Si l'enjeu de la diversité est bien ancré sur le plan structurel, il résiste mieux aux changements de personnel.

Un démarrage lent.

Si la ville est membre de l'ECCAR, rappelez qu'elle est obligée d'adopter le plan d'action en 10 points de l'ECCAR.

La pression et la surcharge de travail freinent la mise en œuvre des mesures ou le changement des comportements.

Dans ce contexte, il est important de prendre en considération les routines de travail et le cadre structurel lors du développement du concept (voir ci-dessus). Documentez les barrières structurelles.

De grandes différences dans la qualité de la gestion de la diversité dans les différents départements.

Afin de garantir la qualité de l'implémentation, un engagement fort du niveau de direction est nécessaire, ainsi que l'emploi actif des outils de gestion disponibles, comme notamment les accords sur les objectifs.

La création de synergies et l'encouragement des échanges d'expérience.

Des échanges structurés et réguliers de bonnes pratiques, p.ex. via des événements de networking, des newsletters, des tables rondes etc.

RISQUES, DÉFIS

Le positionnement de la ville en tant qu'employeur attractif pour des collaborateurs diversifiés.

Développer la conscience que la compétence en diversité est une compétence fondamentale pour chaque personne travaillant à la mairie.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Des campagnes portant des slogans tels que « Ta ville a besoin de toi ! », informations dans les écoles, dans l'orientation professionnelle, etc.

Intégrez le thème de la diversité dans les contenus réguliers des formations (continues) à destination des employés municipaux et des cadres dirigeants.

→ FORMATIONS SUR LA DIVERSITÉ POUR LES EMPLOYÉS MUNICIPAUX

L'objectif à long terme est d'établir et d'implémenter la gestion de la diversité de façon à ce qu'elle devienne normale plutôt qu'exceptionnelle. La compétence en diversité en tant que capacité d'interagir avec d'autres d'une manière sensible à leurs besoins est une qualification utile pour toutes les fonctions municipales, que ce soit au niveau de la direction, du recrutement ou de la prestation de service. Les formations sur la diversité devraient ainsi faire partie intégrante de la formation (continue) de tous les collaborateurs.

15

ETAPE Trouvez une organisation partenaire pour donner des formations sur la diversité

Dans le cas idéal, il y a des formateurs expérimentés avec lesquels la ville collabore déjà. Le coordinateur/la coordinatrice du programme de mesures et le formateur/la formatrice devraient définir le contenu de la formation ensemble pour garantir qu'ils partent de la même compréhension de la diversité.

Groupes cibles:

- Cadres dirigeants
- Responsables des ressources humaines
- Agents publics

Méthode :

Les méthodes citées comme étant les plus efficaces sont les formations qui encouragent les participants à se pencher sur des situations qu'ils ont vécu eux-mêmes à leur travail et à réfléchir à leur propre rôle. Ceci inclut des études de cas, des jeux de rôle, des « formations dilemme », le travail sur des situations réelles – par exemple avec les clients au guichet – que les participants ont trouvé difficiles.

Concevez les formations autour de situations qui s'inscrivent dans le contexte choisi : qu'est-ce que signifie la diversité pour votre travail quotidien ? Quels types de situations avez-vous vécu ? Comment peut-on gérer de telles situations ? De quoi avez-vous besoin pour réagir ainsi ?

Les participants décrivent des situations difficiles de leur quotidien et analysent leurs réactions. Ensemble, les formateurs et les participants développent des formes d'interaction alternatives qui sont plus efficaces et plus satisfaisantes pour les personnes impliquées. Le changement de perspective est un élément central des formations.

Plus les cas abordés dans les formations s'approchent des routines de travail des participants, plus les bénéfices des formations seront visibles.

Quelques exemples de situations cités par les participants aux workshops :

- Un secouriste est appelé à un accident impliquant une patiente portant un voile – peut-il enlever le voile comme il enlèverait normalement un vêtement serré autour du cou ?
- Une collaboratrice au guichet accueille un client qui ne la comprend pas et vice versa, alors que la file d'attente s'allonge.
- Comment faut-il interagir avec une femme qui refuse de s'asseoir dans la même salle qu'un homme ou qui refuse de parler à un homme ? Comment peut-on réagir quand un client masculin refuse de parler avec une collaboratrice ? Peux-je exiger un comportement plus coopératif ? Quelles sont mes alternatives ?
- Un client insulte un autre client – comment peux-je intervenir ?
- Un agent public est mis sous pression dans sa vie privée car il doit se justifier pourquoi la ville met en œuvre des mesures de soutien à destination des migrants.

Groupes de formation : des groupes mixtes, composés à parts égales de collaborateurs de l'administration publique et de participants de la société civile, sont recommandés. L'expérience a montré que les deux groupes s'inspirent mutuellement et échangent leurs expériences dans le cadre des formations. Des groupes hétérogènes sont généralement recommandés, sauf quand il s'agit de mélanger les différents niveaux hiérarchiques : il vaut mieux éviter de regrouper différents niveaux hiérarchiques car les participants seraient réticents à s'exprimer ouvertement (p.ex. l'aveu d'incertitudes dans leurs situations de travail).

Encourager l'autoréflexion : Les formations devraient initier la réflexion sur soi afin de distinguer entre le rôle professionnel et personnel, étant donné que l'auto-perception ne correspond pas toujours au comportement véritable. Les participants sont invités à analyser leurs propres réactions, par exemple comment est-ce que je réagis quand des clients ne viennent pas à l'heure aux rendez-vous ? Quel est mon style de communication ? Une personne qui dit globalement : « mes

services sont disponibles au même titre pour tous » refuse de reconnaître que cela pourrait être plus difficile pour les uns que pour les autres. Les formations de sensibilisation devraient mettre en lumière l'exclusion non-intentionnelle qui se cache en-dessous de la langue, du comportement ou du choix de priorités spécifiques. Les formations doivent sensibiliser sans pour autant stigmatiser des personnes qui n'ont pas (encore) développé une conscience prononcée des thèmes en lien avec la diversité.

Formations volontaires vs obligatoires: les participants sont plus motivés lors des formations volontaires et l'ambiance de travail est meilleure. Les formations volontaires n'atteignent néanmoins que les personnes déjà sensibilisées à ce thème.

Si les formations sont obligatoires, il doit être clair pour les participants pourquoi elles sont nécessaires, pourquoi elles sont obligatoires et comment elles sont intégrées dans les formations (continues) régulières. Les collaborateurs/collaboratrices chargé(e)s de participer par leur responsable se sentent parfois puni(e)s et rabaissé(e)s. Dans ces circonstances, les participants ne sont pas ouverts à l'apprentissage de nouvelles choses et les formations ne seront pas efficaces. Les participants doivent pouvoir en reconnaître leur propre bénéfice.

Conseil ! La meilleure solution est d'intégrer les enjeux liés à la diversité dans les formations et séminaires professionnels réguliers, notamment pour les responsables des ressources humaines, les comptables etc. Il y a rarement des obstacles généraux à ce que le personnel obtienne différents types de formations ; l'inclusion des formations sur la diversité dans ces formations régulières, par exemple sous le titre général de « gestion professionnelle de clients au guichet » ou « motivation des employés » aide à l'objectif de faire de la gestion de la diversité une composante naturelle des routines quotidiennes.

RISQUES, DÉFIS

Un manque de motivation du côté des employés pour participer aux formations.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Une incitation pour la participation à des formations volontaires est la considération sérieuse des certifications de formations dans le cadre du développement des carrières ou des promotions.

Offrez un cadre pour le workshop qui permet aux participants d'obtenir des conseils pour gérer des situations difficiles à leur travail. Les gens veulent se sentir compétents dans leur travail quotidien.



RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Les participants attendent des solutions préfabriquées et des « recettes » pour gérer les clients au lieu de se soumettre à l'auto-réflexion.

Encouragez les participants à développer des stratégies ensemble.

La volonté d'être politiquement correct au sein de l'administration peut parfois entraver les actions et interactions.

Travaillez sur des exemples concrets d'action dans des situations compliquées.

LIMITATIONS

Les formations peuvent aborder les comportements en suggérant comment réagir de façon professionnelle dans des situations compliquées. Elles ne peuvent pas compenser les problèmes créés par des contraintes structurelles, notamment si les agents de guichet sont sous pression et stressés si un client a besoin d'explications plus détaillées.

SUIVI

Événements de suivi

Maintenez le thème à l'ordre du jour du département en

- Informant régulièrement sur les initiatives/exemples/événements dans une newsletter interne
- Organisant des rencontres du réseau pour échanger sur les progrès, les expériences et les idées.

Reporting sur les progrès et la mise en œuvre des objectifs

Les mesures à mettre en œuvre sont développées dans le cadre d'une approche participative (voir ci-dessus). Par définition, la composition des groupes de participants, la sélection des priorités et la formulation des mesures ne seront pas claires à l'avance. Pour cette raison, ne fixez pas d'objectifs et des références qui indiquent l'échec où une adaptation a été nécessaire et utile (p.ex. le nombre de participants a été plus bas que souhaité mais les participants ont été particulièrement motivés).

Intégrez dans la mesure du possible le rapport dans le système de reddition de compte existant. Toute exigence supplémentaire peut inciter une opposition à toute l'opération. Le monitoring ne devrait pas épingler les erreurs des départements mais soutenir une implémentation raisonnable. Documentez les changements à travers le temps. Documentez tant le progrès que la façon dont la mise en œuvre progresse.

Suivi des formations

Les formateurs proposent la méthode suivante :

A la dernière séance, encouragez les participants à formuler des objectifs individuels par rapport à ce qu'ils voudraient changer, améliorer ou tester. Mettez-vous d'accord sur un workshop de suivi ou un questionnaire à remplir après 3 ou 4 mois pour analyser si les participants ont réussi à mettre en œuvre leurs objectifs individuels ou ce qui les en a empêchés dans le cas contraire. Selon les expériences des personnes interrogées, de nombreux agents publics seraient intéressés par une participation à des études à long terme ou des enquêtes sur l'implémentation du contenu des formations ou des recommandations élaborées dans le cadre de celles-ci.

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Incertitude relative à ce que l'équipe de suivi peut demander aux départements.

Un mandat clair pour l'équipe de suivi.

La mise en œuvre progresse lentement. Une supervision directe n'est pas prévue.

Une supervision directe n'entraînerait pas de réussite car les enjeux de la diversité sont liés aux comportements. L'implémentation ne peut se faire qu'à travers la conviction et la motivation du changement de comportement en montrant des exemples positifs.

Les exemples d'égal à égal sont les plus convaincants. Donnez aux personnes engagées la chance de présenter leurs expériences. Ainsi, leurs efforts sont reconnus et ils sont motivés pour en faire davantage.

Etablir la diversité comme norme.

Dans une première étape, il est important de rendre les mesures en faveur de la diversité visible. Néanmoins, à long terme, il est important d'intégrer la perspective de la diversité dans des formations régulières et dans d'autres thèmes.

Conseil ! Ne vous concentrez pas seulement sur les attitudes mais aussi sur les comportements. L'origine de la discrimination est souvent recherchée seulement dans les fausses attitudes (sexisme/racisme etc.). Des personnes ayant des préjugés peuvent se comporter correctement et de l'autre côté, de nombreuses personnes ont une attitude ouverte mais se comportent autrement dans des situations concrètes (p.ex. quand des défenseurs convaincus de l'égalité entre femmes et hommes adoptent des modèles discriminatoires de répartition des rôles). Dans le cas idéal, des mesures en faveur de la diversité peuvent déclencher un changement tant au niveau des comportements que des attitudes. Il convient toutefois de ne pas se focaliser entièrement sur les attitudes.

DURABILITÉ

L'expérience montre qu'une implémentation durable de la diversité doit naître de l'initiative de niveau de direction (top-down). Le niveau de direction doit soutenir la diversité et sa gestion et exiger sa mise en œuvre à tous les niveaux. Cette entreprise peut s'avérer compliquée, surtout quand les majorités politiques changent.

Une implémentation durable demande un positionnement clair de la direction, de la perspicacité et la conscience que cette politique changera les routines traditionnelles des cultures politique et administrative. Ceci va de pair avec la compréhension que le processus prendra du temps et demandera de la volonté pour ne pas perdre de vue l'objectif.

Il est recommandé de créer des structures et des responsabilités qui permettent une implémentation durable de la politique, par exemple une équipe de coordination/de suivi avec une mission claire et qui dispose de moyens adaptés pour prendre le rôle de « moteur » du processus. Cette équipe devrait également être disponible pour soutenir les départements en cas de difficultés liés à l'implémentation.

Il est recommandé de mandater une équipe en charge de la coordination et du suivi et non seulement une seule personne. Cela évitera les manques et retards éventuels en cas d'indisponibilité de cette personne, en raison d'une interruption du travail ou d'un changement de poste. Alors que certaines villes estiment qu'il est important de confier le suivi aux niveaux politique et de direction (approche top-down), d'autres recommandent que le suivi soit fait au niveau administratif (afin d'éviter de rouvrir les débats sur la décision en faveur d'une politique de la diversité).

Faites des efforts pour maintenir les contacts établis en initiant des activités de suivi au sein du réseau. Soutenez des réseaux et des plateformes d'individus qui travaillent sur le thème. Les réseaux aident et motivent les gens à continuer à s'engager pour une cause.

La durabilité demande des résultats positifs. Le processus est essentiellement porté par des personnes qui consacrent leur temps et leur énergie à ce thème, en plus de leur travail habituel. Si cela devient trop frustrant, ils perdront tôt ou tard leur motivation.

A long terme, une approche orientée vers les valeurs est plus durable qu'une approche purement instrumentale. Le développement d'une culture de la diversité devrait construire sur la valeur des gens plutôt que sur les besoins opérationnels. Autrement, l'engagement pour la diversité disparaîtra dès qu'il ne sera plus un moyen pour répondre à un besoin instrumental.

Des objectifs clairs permettent aussi à la société civile de suivre la mise en œuvre et de rappeler les promesses politiques. Cela soutient une implémentation continue et durable, idéalement au-delà du changement politique.

La politique décrite peut être transférée à toute autre ville. Les grandes villes devront probablement implémenter de tels projets par quartiers (en particulier en ce qui concerne la prestation de services) ; les petites villes peuvent mettre en place un projet global pour toute la ville.

FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Les personnes interrogées ont cité les aspects suivants comme facteurs clés d'une implémentation réussie :

- Un positionnement convaincu et clair de la direction politique. Il doit être clair que la diversité est un enjeu central du travail pratique de l'administration et non pas une question théorique.
- Des contacts personnels sont établis et permettent la continuité et le développement d'une stratégie plus exhaustive en faveur de la diversité.
- Des mesures sont élaborées avec les employé(e)s de la mairie, dans une approche participative. L'ouverture face à leurs propositions. Les participants ont le sentiment de pouvoir initier un changement positif dans leur environnement de travail.
- Des ressources suffisantes (financement et ressources humaines).
- Une coordination dévouée et une équipe de suivi qui agit comme moteur pour le processus entier.
- Une stratégie de la diversité intégrée dans la vision globale de la mairie.
- Des formations sur la diversité qui travaillent sur les expériences concrètes des participants.
- La mise en réseau des départements au niveau administratif : des réunions de suivi pour échanger les expériences sur le processus de l'implémentation et les bonnes pratiques.
- Une approche d'égal à égal : un jeune agent public raconte son histoire aux adolescents issus de la migration ; un responsable raconte ses expériences positives avec des équipes diversifiées à d'autres etc.
- La création de structures et de responsabilités, afin de garantir l'implémentation et l'adapter en cas de besoin.

IMPACT ET RÉSULTATS

Une conscience accrue de la ville pour mieux comprendre et représenter sa population ethniquement diversifiée a permis de valoriser davantage les qualifications telles que les compétences linguistiques et les compétences en matière de diversité. En combinaison avec une conscience accrue face à la discrimination, cela a mené à une augmentation de personnes issues de la migration dans des positions plus hautes.

- Les processus de recrutement sont plus soigneusement conçus pour répondre aux exigences des tâches concrètes
- Une conscience accrue de la discrimination structurelle et interpersonnelle dans les routines administratives
- Une part plus importante d'employés issus de la migration
- Une part plus importante d'employés issus de la migration qui occupent des positions plus hautes
- Des changements dans la composition du personnel qui reflète mieux la composition de la population
- Une mise en œuvre continue des mesures pendant la période prévue
- Des coopérations et des réseaux établis
- Des mesures/projets qui construisent sur des mesures initiales
- La diversité est perçue comme une compétence et non pas comme une menace
- Une meilleure satisfaction des clients par rapport aux services municipaux
- Le personnel peut intégrer ses compétences linguistiques et sociales de façon performante
- Une meilleure compréhension mutuelle des besoins culturels des collègues (p.ex. des jours fériés, des plats particuliers, des traditions lors d'événements familiaux, etc.)
- L'inclusion de la compétence en diversité et du multilinguisme dans les descriptifs de postes/offres d'emploi
- L'hétérogénéité des utilisateurs de services (les groupes cibles sous-représentés acceptent mieux les services)

→ MONITORING DE LA DIVERSITE

Afin d'évaluer l'impact à long terme de la gestion de la diversité, un monitoring régulier est recommandé.

Ce monitoring sert à :

- Évaluer la diversité au niveau du personnel
- Évaluer l'impact de la gestion de la diversité
- Identifier des procédures de recrutement sélectives
- Identifier les défis, les besoins d'action et des pratiques prometteuses
- Promouvoir une augmentation de la diversité au sein de la mairie
- Fournir un instrument pour maintenir le thème transversal de la diversité à l'ordre du jour

Méthode

Les départements et les institutions municipaux (idéalement tous) analysent régulièrement le progrès de la gestion de la diversité. L'information est rassemblée à travers des questionnaires qui couvrent la dimension suivante : la diversité du personnel (personnel et compétences), l'accessibilité des services municipaux (services et clients) et organisation et stratégie.

La collecte régulière de données peut montrer la dynamique du développement.

Le questionnaire suivant est utilisé par la mairie de Vienne pour faire le monitoring de la diversité :

Questionnaire

1. Services & clients

- 1.1. Connaissez-vous vos clients ?
 - 1.1.1. Qui sont vos clients ?
 - 1.1.2. Comment la part des clients issus de la migration a évolué au courant des deux dernières années ?
- 1.2. Comment évaluez-vous et prenez-vous en considération les besoins différents des clients ?
 - 1.2.1. Constatez-vous des besoins et des demandes spécifiques du côté des clients issus de la migration ?
 - 1.2.2. Que faites-vous pour prêter vos services en accord avec les besoins des clients issus de la migration ?
 - 1.2.3. Comment atteignez-vous, informez-vous et conseillez-vous vos clients ?
 - 1.2.4. Dans quelles langues communiquez-vous avec vos clients ?

- 1.3. Comment est-ce que vos clients issus de la migration perçoivent et acceptent vos services ?
 - 1.3.1. Proposez-vous des services que les clients issus de la migration utilisent moins souvent ou très rarement ?
 - 1.3.2. Est-ce que des mesures ciblant les clients issus de la migration en particulier ont changé l'utilisation des services par ces clients ?
 - 1.3.3. Comment évaluez-vous l'impact des mesures ciblant des groupes spécifiques ?
- 1.4. Rétrospective et perspectives :
 - 1.4.1. Quels sont, selon vous, les bénéfices d'une gestion de la diversité pour les services prestés ?
 - 1.4.2. Quels sont les défis ?
 - 1.4.3. Bonnes pratiques dans le cadre des services prestés :

2. Personnel & compétences

- 2.1. Quelle importance a la compétence en diversité/la compétence interculturelle pour votre domaine de travail ?
 - 2.1.1. Est-ce que la compétence en diversité/la compétence interculturelle est un critère pour la sélection du personnel ?
 - 2.1.2. Dans le cas où vous prenez en considération la compétence en diversité/la compétence interculturelle dans la procédure de sélection : quelle importance y accordez-vous ?
 - 2.1.3. Quelles langues sont parlées par les employés de votre département ?
- 2.2. Est-ce que la compétence en diversité/la compétence interculturelle figure dans les objectifs des formations pour les employés ?
 - 2.2.1. A quels types de formations sur la diversité participent vos employés ?
 - 2.2.2. Combien d'employés participent à des formations sur la diversité ?
 - 2.2.3. Que faites-vous pour augmenter la participation aux formations sur la diversité ?
- 2.3. De quelles origines sont vos employés ?
 - 2.3.1. Combien de vos employés sont issus de la migration ?
 - 2.3.2. Essayez-vous de trouver des employés issus de la migration ?
 - 2.3.3. Employez-vous des personnes issues de la migration dans des positions plus hautes ou dans des postes de direction ?
- 2.4. Rétrospective et perspectives :
 - 2.4.1. Quels sont, selon vous, les bénéfices de la gestion de la diversité dans le domaine du personnel et des compétences ?
 - 2.4.2. Quels sont les défis ?
 - 2.4.3. Bonnes pratiques dans le domaine du personnel et des compétences :

3. Organisation & stratégie

- 3.1. Quelle importance a la gestion de la diversité dans votre organisation ?

- 3.1.1. Dans quelle mesure le thème de la diversité est-il présent dans votre département/organisation ?
- 3.1.2. Est-ce que la gestion de la diversité est un élément structurel du développement de l'organisation ?
- 3.1.3. Comment gérez-vous la discrimination ?
- 3.1.4. Quelles mesures est-ce que vous prenez pour promouvoir le traitement du thème de la diversité dans votre domaine d'activités ?
- 3.2. Rétrospective et perspectives :
 - 3.2.1. Quels sont, selon-vous, les bénéfices de la gestion de la diversité pour l'organisation et la stratégie ?
 - 3.2.2. Quels sont les défis ?
 - 3.2.3. Bonnes pratiques dans le domaine de l'organisation et de la stratégie :

4. Vos retours sur le monitoring :

RISQUES, DÉFIS

Les questionnaires sont ressentis comme embêtants.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Il est essentiel de gagner l'acceptation dans les départements de la ville, étant donné que sa réalisation dépend de leur coopération. Pour cette raison, l'implication de représentants du niveau de direction de différents départements dans l'équipe de suivi est recommandée. Cela facilitera l'accès à l'information mais aussi l'échange continu sur les résultats du monitoring.

Prévoyez de la place pour des retours sur la méthode. L'amélioration des méthodes de collecte de données renforcera l'engagement des départements.

Le développement de questionnaires ainsi que la collecte et l'analyse des données demandent un savoir-faire spécifique.

Coopérez avec le département des statistiques ou des services externes pour collecter et analyser les données.

RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Construire la confiance et donner des réponses honnêtes et autocritiques aux questions.

LÖSUNGSANSÄTZE

Le traitement confidentiel des réponses doit être garanti. Pour cette raison, il est encore une fois recommandé de constituer une équipe de suivi interne à l'administration (ne confiez pas le monitoring à une société externe) : les départements de l'administration seront plus confiants que les informations données ne seront pas utilisées pour des fins de blâme et d'humiliation publics et ils sentiront que leur point de vue sera pris en considération.

La collecte de données ethniques

La question de la collecte de données sur l'égalité a longtemps été une question de priorités politiques plutôt qu'une question légale dans les pays européens. Cela se manifeste dans les positions du Royaume-Uni/de l'Irlande (qui ont permis la collecte de données « ethniques »), contrairement à une grande partie de l'Europe continentale (qui a qualifié la collecte de données ethniques d'illégale). Considérant le nouveau règlement de l'Union européenne 2016/679 qui fait toujours référence à des « catégories particulières de données à caractère personnel », telles que les données ethniques, il est clair que le règlement de l'Union européenne sur la protection des données permet la collecte et le traitement de telles données tant que les dispositions protectrices sont respectées. Ceci concerne essentiellement le consentement informé de la personne concernée au traitement de ses données (suite à des explications adéquates sur le but de leur utilisation et sur la façon dont elles sont traitées) et la protection des données d'une utilisation non autorisée et illégitime.

Pour de plus amples informations sur le droit communautaire relatif à, entre autres, la collecte de données ethniques : European Handbook on Equality Data de Timo Makkonen (https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook_WEB.pdf) et les documents du European Network Against Racism : <http://enar-eu.org/Equality-data-collection-151>. Un autre rapport important sont les « Ethnic » statistics and data protection in the Council of Europe countries

de Simon Patrick, édités pour l'ECRI. Les données déjà collectées par les Etats membres sont particulièrement remarquables (cf. tableau p. 36) https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic_statistics_and_data_protection.pdf.

Au niveau communal, il est nécessaire d'adapter la collecte de données aux besoins et réalités locaux. Le travail fait à Londres peut toutefois orienter les gouvernements locaux par rapport aux possibilités : Equality and Inclusion in the City of London Corporation. Annual performance summary 2015. (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/equality-and-inclusion-annual-summary-2015.pdf>)

Note : Il ne faut pas confondre la collecte de données ethniques avec le « profilage ethnique ». Le profilage ethnique est la pratique discriminatoire de traiter des personnes comme suspectes en raison de leur apparence physique, par exemple si la police fait des vérifications d'identité par rapport à la carnation de la personne. Le profilage ethnique est un traitement différencié, sans justification objective, et viole ainsi la loi antidiscriminatoire.

RESSOURCES ET EXEMPLES

Botkyrka (SE) Augmentation du nombre de personnes issues de la migration parmi les employés de la ville

La politique est basée sur l'idée qu'un meilleur reflet de la communauté améliorera les services à destination de la communauté. Botkyrka a pu augmenter le nombre d'employés avec des origines étrangères. Il y a également une compréhension que cette politique ne doit pas seulement s'appliquer globalement mais aussi au niveau de direction.

Site web de Botkyrka en anglais (informations générales) <http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska.aspx>. Informations plus spécifiques en suédois : <http://www.botkyrka.se>

Plan pluriannuel 2011-2014 pour un développement durable : Botkyrka, p. 25 en suédois. Flerårsplan 2011–2014 en plan för hållbar utveckling, Botkyrka s 25, 20160424, http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan_2011-2014.pdf

Gand (BE) Gestion de la diversité et recrutement

Monitoring des stratégies de recrutement existantes et vérification si elles sont ouvertes aux migrants, adaptation afin d'augmenter la part des migrants au sein du personnel municipal. Formations sur la diversité pour les employés.

Ville de Gand, Plan d'Action ECCAR en 10 Points : <https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/ECCAR%2010%20points%20action%20plan%20City%20of%20Ghent%202015-2019.pdf>

Berne (CH) Intégration concrète 2014-2017

Plan d'action pour normaliser la diversité dans l'emploi municipal

<http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/bss/kompetenzzentrum-integration/fachbereich-information-und-vernetzung/leitbild-zur-integrationspolitik>

Berlin (DE) La diversité au sein de l'administration : la diversité dans la prestation de services, la diversité dans le recrutement, formations

Workshops avec des employés de la ville pour discuter et améliorer les prestations de services pour une population diversifiée. Formations sur la façon d'interagir avec des clients d'origines différentes. Repenser les stratégies de recrutement pour augmenter la diversité au sein du personnel municipal.

www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/

Service Public Fédéral de Belgique : **Diversité et RH : Bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger - 2010**,

https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_FR.pdf

