

MONITORING

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

European
Coalition
of Cities



against Racism



www.esch.lu



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Coalition internationale
des villes inclusives et
durables – ICCAR



Cofinancé par
l'Union européenne.

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

MONITORING

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)	Madrid (Espagne)
Athènes (Grèce)	Malmö (Suède)
Barcelone (Espagne)	Nantes (France)
Berlin (Allemagne)	Pecs (Hongrie)
Berne (Suisse)	Potsdam (Allemagne)
Bilbao (Espagne)	Rotterdam (Pays-Bas)
Bologne (Italie)	Santa Cruz (Espagne)
Botkyrka (Suède)	Seville (Espagne)
Budapest (Hongrie)	Toulouse (France)
Castille-la-Manche (Espagne)	Turin (Italie)
Esch-sur-Alzette (Luxembourg)	Valence (Espagne)
Gand (Belgique)	Vienne (Autriche)
Graz (Autriche)	Zurich (Suisse)

MONITORING

POURQUOI EST-CE NECESSAIRE ? 8

FONDEMENTS 11

PLANIFICATION ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES 11

Étape Décision politique sur la mise en place d'un monitoring 11

Étape Installez un comité de pilotage pour implémenter le monitoringt 12

DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT 13

Étape Décision sur le contenu 13

Étape Décision sur la méthode 13

Étape Décidez qui s'occupe de la collecte des données 18

Étape Calculez le budget 18

MISE EN PRATIQUE 20

Étape Collecte des données 20

Étape Rédigez un rapport 21

Étape Obtenez l'approbation nécessaire 21

Étape Publiez et diffusez le rapport 21

SUIVI 23

EVALUATION 23

Étape Maintenez le degré d'attention et encouragez la prise de conscience 24

DURABILITÉ 25

FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE 27

IMPACT ET RÉSULTATS 28

RESSOURCES ET EXEMPLES 29

MONITORING

Sous monitoring, nous entendons la vérification régulière d'une situation pour faire un état des lieux et documenter des changements éventuels. Le monitoring peut concerner différents aspects de vie et peut s'intéresser à la population ainsi qu'à la mairie. Dans ce chapitre, nous présentons trois approches de monitoring qui ont été perçues comme étant efficaces par les villes participantes. Les trois approches ont des focus différents mais sont complémentaires par rapport à leurs résultats et leurs objectifs de base. Nous discutons les points forts et limitations des trois variantes et nous vous invitons à les combiner en fonction des besoins de votre ville.

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 **MONITORING** telle que décrite dans ce chapitre agit contre la discrimination en promouvant l'**égalité des chances**, en analysant et en complétant les efforts de la Ville contre la discrimination.

Monitoring du racisme, de la discrimination raciale et/ou de l'intégration des personnes immigrées dans la ville pour :

- Savoir où, quand, comment le racisme et la discrimination raciale ont lieu dans votre ville et contre qui ils se dirigent
- Identifier les obstacles structurels à l'intégration
- Permettre l'élaboration de politiques factuelles ainsi qu'une analyse d'impact
- Disposer d'un rapport servant de base pour la discussion avec d'autres acteurs dans la ville.

Monitoring en interne de la discrimination pour :

- Échanger les bonnes pratiques au sein de la mairie
- Déterminer le soutien dont les agents publics ont besoin
- Optimiser les prestations municipales pour les rendre accessibles pour tous les habitants
- Créer une base de discussion avec les départements pour échanger sur les risques de discrimination et de racisme dans le cadre des procédures administratives.

Monitoring de la diversité au sein de la mairie pour :

- Illustrer la diversité du personnel
- Évaluer l'évolution en matière de gestion de la diversité
- Identifier des schémas de recrutement sélectifs
- Optimiser les prestations municipales.

INFORMATION SUR LE CONTEXTE

Le présent chapitre a été développé à travers une série d'entretiens en face à face avec des agents publics et des politiciens qui sont responsables de l'implémentation des outils de monitoring dans les Villes de Vienne (Autriche), Zurich (Suisse) et Graz (Autriche). Les recherches sur le terrain ont été complétées par des recherches documentaires et des retours d'experts.

POURQUOI EST-CE NECESSAIRE ?

- La politique soutient le respect, la protection et la mise en œuvre des obligations internationales en matière de droits humains, en particulier la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (CERD), la Convention européenne des droits de l'homme, et les standards antidiscriminatoires fixés par les législations internationales, européennes et nationales (pour une liste de documents pertinents sur les droits humains, voir annexe). Suite à la déclaration politique, le monitoring régulier permet de maintenir le thème à l'ordre du jour.

Comment la Ville en profite-t-elle ?

- Le monitoring fournit du matériel pour évaluer une situation et pour mener une discussion plus objective
- Le monitoring est important pour une politique factuelle car il permet aux autorités locales de prendre des décisions plus informées
- Le monitoring fournit des données pour mener une analyse d'impact et une évaluation
- Un rapport de monitoring est une base utile pour les contacts entre les départements et pour les discussions avec les acteurs compétents dans le domaine à observer (c.à.d. la discrimination, la diversité, la participation).
- Le monitoring rend les évolutions visibles ; à travers le temps, il devient un indicateur pour la Ville et lui permet de voir l'état d'avancement ainsi que l'évolution au fil des années.
- Un monitoring régulier aide à maintenir un sujet à l'ordre du jour et promeut les efforts continus.

Le monitoring du racisme, de la discrimination raciale et/ou de l'intégration des personnes immigrées dans la ville est particulièrement utile pour :

- Obtenir des informations sur les conditions de vie des habitants
- Obtenir des informations sur la fréquence, l'ampleur, la forme et les lieux des incidents racistes ou discriminatoires et identifier les personnes et groupes les plus touchés
- Identifier les barrières structurelles de l'intégration
- Evaluer la participation des personnes immigrées à la société ainsi que leur accès aux biens et services, au marché de l'emploi, au logement etc.
- Identifier les attentes vis-à-vis de la politique
- Mieux planifier les politiques d'intégration et de non-discrimination.

Le monitoring en interne de la discrimination est particulièrement utile pour :

- Échanger les bonnes pratiques au sein de la mairie
- Coordonner les initiatives existantes et les rendre visibles
- Identifier de quelles formes de soutien ont besoin les employés municipaux
- Augmenter le niveau de professionnalisme au sein de la mairie
- Identifier les barrières structurelles dans le cadre de l'accès aux prestations municipales
- Optimiser les prestations municipales et les rendre accessibles pour tous les habitants
- Identifier les comportements inconsciemment discriminatoires

- Créer une base de discussion pour les domaines à risque dans le cadre des procédures administratives
- Approfondir la communication entre les départements et préparer le terrain pour des efforts supplémentaires
- Fournir un outil pour le traitement continu du thème transversal de la non-discrimination.

Le monitoring de la diversité au sein de la mairie est particulièrement utile pour :

- Evaluer la diversité du personnel
- Evaluer l'impact de la gestion de la diversité
- Identifier les schémas de recrutement sélectifs
- Identifier des enjeux complexes, les besoins d'action et des solutions prometteuses
- Promouvoir une diversité accrue au sein de la mairie
- Fournir un outil pour le traitement continu du thème transversal de la non-discrimination
- Prester des services municipaux (assistance aux personnes immigrées par des employés issus de la migration) et tâches municipales adaptés au groupe cible (personnes immigrées à la Police ou au sein du système de santé publique etc.).

PARENTHÈSE : Pourquoi est-ce qu'une Ville devrait promouvoir la diversité du personnel administratif ?

Arguments des personnes interrogées :

La mairie est au service de tous les habitants. L'accomplissement de cette mission lui sera plus facile si ses collaborateurs représentent la population locale. Si certains groupes d'habitants sont fortement sous-représentés au sein du personnel municipal, la mairie sera moins consciente des besoins de ce groupe. Dans le cas où la Ville emploie un groupe homogène, les prestations municipales seront probablement moins accessibles pour un public diversifié. Cela peut entraver la cohésion sociale et l'identification des groupes non ou sous-représentés avec la ville.

La diversité du personnel municipal favorise la diversité des compétences et des idées. Celles-ci sont nécessaires pour gérer les différentes tâches d'une mairie ainsi que les défis auxquels la Ville est confrontée.

La diversité améliore la qualité du travail administratif et des prestations de service :

Les compétences linguistiques sont particulièrement précieuses, surtout dans le cadre des services municipaux qui demandent un contact quotidien avec les résidents. En plus, la Ville peut améliorer sa communication sur les services. Gérer les demandes des clients de façon à répondre à leurs besoins est le meilleur moyen pour augmenter la satisfaction des clients.

Si la mairie se présente comme un employeur attractif, elle a un avantage dans l'acquisition d'employés hautement qualifiés et motivés. La valorisation des employés et de leur travail augmente la satisfaction et l'efficacité et réduit la fluctuation.

La mise en œuvre d'une gestion de la diversité facilite le travail antidiscriminatoire. La diversité au sein de la mairie est un signe que celle-ci est au service de la population entière. Elle peut ainsi renforcer l'identification des gens avec leur lieu de résidence.

LIMITATIONS

Le monitoring en tant que tel n'est pas un outil pour mettre en place l'égalité – il est une base pour des politiques factuelles et efficaces. Pour avoir un impact réel sur les vies de la population locale, les résultats du monitoring doivent influencer les mesures politiques et les pratiques. Le monitoring agit à travers un changement de la conscience et à travers les actions qu'il est en mesure d'inspirer. Cet effet dépend fortement de la façon dont les résultats du monitoring sont utilisés et communiqués.

FONDEMENTS

PLANIFICATION ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

1

ETAPE Décision politique sur la mise en place d'un monitoring

Mettez en évidence les avantages du monitoring pour la Ville.

Conseil ! L'adhésion à un réseau de villes telles qu'ECCAR, qui est connectée à l'UNESCO, a beaucoup de poids symbolique et est attractive pour les politiciens.

Etapes clés

- Le monitoring est basé sur une décision du Conseil municipal
- Un accord sur le budget existe
- Les acteurs clés sont convaincus de la nécessité du monitoring
- Les départements municipaux sont prêts à coopérer

RISQUES, DÉFIS

Il est difficile de convaincre les acteurs clés.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Soulignez les avantages pour la mairie et les conséquences possibles en cas d'absence de monitoring. Indiquez les coûts élevés qu'engendrerait l'échec de la politique d'intégration. Présentez les coûts élevés des services inefficaces résultant de la prestation par un groupe homogène à destination d'un groupe hétérogène. Utilisez des expertises scientifiques pour convaincre les sceptiques de la nécessité du monitoring.



2

ETAPE Installez un comité de pilotage pour implémenter le monitoring

Qui devrait faire partie du Comité de pilotage ?

La composition idéale du comité de pilotage dépend de l'approche que vous choisissez :

Si vous planifiez un *monitoring centré sur l'administration* (prestation de services)

il est essentiel d'obtenir l'acceptation des différents départements municipaux, étant donné que vous dépendrez de leur coopération. Pour ce type de monitoring, il est recommandé de créer un **comité de pilotage composé de représentants de haut rang de différents départements**. Ceci facilitera l'accès aux informations et l'échange continu sur les résultats du monitoring.

Si vous planifiez un *monitoring général sur le racisme et la discrimination dans la ville*

il est recommandé de créer un **comité de pilotage plus indépendant et qui dispose de bons contacts avec des organisations de la société civile**, avec des services de soutien et des communautés de communes. Ces acteurs peuvent fournir des informations sur les expériences des groupes minoritaires. Cela pourrait être une commission consultative disposant de l'expertise nécessaire, notamment une commission des étrangers, de l'intégration ou des droits humains.

Qui devrait se charger de la collecte d'informations et de la rédaction du rapport de monitoring ?

Tenant compte du contenu, ceci serait typiquement une tâche pour le département « de l'intégration » (ou d'un département similaire), ou encore pour le secrétariat de la commission consultative mandatée. La coopération avec le département des statistiques ou un opérateur externe pour la collecte et le traitement des données est nécessaire.

Quel mandat pour le comité de pilotage ?

Le comité de pilotage doit obtenir le mandat pour contacter d'autres départements, afin de leur demander des informations sur le thème et pour faire le suivi des développements et de l'implémentation des recommandations. Il est recommandé d'accorder un haut niveau de compétence en relations publiques et en communication interne au comité de pilotage.

DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT

3

ETAPE Décision sur le contenu

Discutez au sein du comité de pilotage quels thèmes, quels domaines de vie ou quelles questions devraient être couverts par le monitoring.

Conseil ! Prenez en considération les thèmes actuels et gardez l'hétérogénéité du groupe à l'esprit. Analysez vos services et les clients – surtout ceux qui ne les utilisent pas. Pourquoi est-ce que certains groupes sont surreprésentés et d'autres sous-représentés ? Est-ce qu'il y a des barrières structurelles et si oui, lesquelles ? Renseignez-vous auprès des membres du groupe cible (p.ex. groupes de migrants, services publics, départements municipaux).

4

ETAPE Décision sur la méthode

Choisissez une méthode adaptée au choix du contenu.

Conseil ! Adoptez une approche utilitaire, surtout pour le monitoring au sein de l'administration : est-ce qu'il y a des personnes clés qui peuvent mettre à disposition des informations pertinentes ? Choisissez des méthodes qui impliquent ces personnes. Est-ce que le remplissage de formulaires crée des désagréments ? Choisissez alors une autre méthode, par exemple des groupes de discussion ou des entretiens.

Pours et contres des méthodes possibles, comme rapporté par des personnes interrogées :

Demande d'information : Créez un formulaire avec 4 à 5 questions ouvertes (p.ex. chiffres et faits, problèmes et défis, bonnes pratiques) et envoyez-le à toutes les entités qui pourraient avoir des informations sur ce thème.

Pours : vue globale sur les thèmes pertinents, indications sur les défis cachés ou nouveaux ; implication participative des acteurs compétents.

Contres : les retours sont vagues, le taux de réponse est bas ou déséquilibré.

Enquête au sein de la mairie : Créez un questionnaire court sur des thèmes pertinents et sur les besoins d'action (p.ex. dans quels domaines administratifs pensez-vous que des mesures contre le racisme ou la discrimination sont nécessaires ? Est-ce que la discrimination a lieu dans votre département ? Si oui : dans le contact avec les clients ? Entre les employés ? Dans le cadre de la correspondance ?). Pour permettre des réponses autocritiques, il est recommandé de ne pas publier les résultats ou seulement sous forme anonyme.

Pours : montre le degré de conscience au sein de l'administration ; une enquête anonyme permet des réponses critiques qui identifient les défis ; les résultats servent de base pour affronter les défis au sein de l'administration.

Contres : les questions sont perçues comme étant embêtantes ; la construction de la confiance par rapport au traitement confidentiel des données demande du temps.

Table-ronde avec des ONG : Invitez des ONG et d'autres associations qui sont en contact avec la population à une discussion ouverte (p.ex. dans quel contexte le racisme et la discrimination ont lieu dans la ville ? qui est particulièrement touché ? qu'est-ce que la Ville gère bien et que pourrait-elle améliorer ? etc.)

Pours : expertise de praticiens dans le domaine ; identification des thèmes importants ; utile pour définir les thèmes principaux pour le rapport.

Contres : une table-ronde ne fournit pas assez d'informations pour le rapport et doit être complétée.

Collecte de données : Initiez une collecte de données, intégrez si possible les questions dans une collecte existante ou utilisez des données disponibles pour votre rapport. Tant les données statistiques (quantitatives) que les données basées sur des entretiens (qualitatives) présentent des avantages et désavantages et peuvent être complémentaires.

Données statistiques (indicateurs quantitatifs) : Utilisez des données pour illustrer la répartition statistique par rapport aux thèmes analysés (p.ex. pourcentage des habitants disposant du droit de vote aux élections communales, taux de chômage, diplômes de fin d'études) ou pour vérifier la diversité du personnel municipal.

Pours : les faits et les chiffres sont des arguments forts et objectivent les discussions ; les barrières structurelles et la discrimination statistique deviennent plus visibles ; les développements qu'il y a eu au fil du temps peuvent être illustrés.

Contres : mesurer la situation de vie complexe de l'« intégration » à travers des indicateurs statistiques peut résulter dans des simplifications erronées ; le contenu informatif des données statistiques est controversé.

Entretiens (données qualitatives) : Organisez des entretiens avec des habitants ou servez-vous d'études scientifiques sur des sphères de vie et des thèmes choisis (p.ex. garde des enfants, transition entre scolarité et vie professionnelle, soins pour personnes âgées).

Pours : les résultats explicitent des situations de vie et défis réels ; les questions ouvertes permettent l'obtention de résultats équilibrés et différenciés, ainsi que la discussion d'un thème sous différentes perspectives ; découverte de nouveaux aspects.

Contres : les enquêtes à travers des entretiens demandent beaucoup de temps ; il est difficile pour les politiciens d'argumenter sur base de résultats non vérifiés (non chiffrés) avec un nombre limité (petit) de personnes interrogées.

Si vous décidez de collecter de nouvelles données pour le rapport, vous devrez opérationnaliser les dimensions que vous voulez mesurer, c'est-à-dire développer des indicateurs :

- Construisez sur des travaux existants en matière d'indicateurs
- Chargez un expert externe / une institution scientifique de la conceptualisation : cherchez des experts spécialisés en sociologie ou en sciences politiques, avec une expérience dans le monitoring et la gestion de la diversité, des connaissances en méthodes statistiques et en développement d'indicateurs et expérimentés dans la coopération avec le secteur public ; des compétences en politique et administration européennes sont utiles
- Veillez à un échange régulier entre le comité de pilotage et les experts externes

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 :

PARENTHÈSE : 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.

5

ETAPE Décidez qui s'occupe de la collecte des données

Les arguments des personnes interrogées en faveur d'une *entité administrative municipale* : d'autres départements administratifs seront plus confiants que les données collectées ne seront pas utilisées pour des fins d'accusation et d'humiliation publique. Ils auront l'impression que leur point de vue sera entendu.

Les arguments des personnes interrogées en faveur d'un *monitoring externe* : le monitoring de tous les départements par un autre crée des tensions. Une collecte externe des données est plus neutre. Le travail d'un scientifique établi sera plus largement respecté par les agents publics.

6

ETAPE Calculez le budget

Une ville comptant environ 2.000.000 d'habitants budgétise 3 postes à temps plein et 120.000 € supplémentaires par an pour des services externes dans le cadre du monitoring de l'intégration, lequel se fait sur base de données statistiques et via un monitoring interne de la diversité.

Étapes clés

- Un concept incluant les procédures et compétences est accordé
- La question de la protection et de la gestion des données est clarifiée
- Le budget est calculé et le financement accordé
- L'appel d'offres pour la collecte a été initié (si applicable)

RISQUES, DÉFIS

Financement

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Soulignez que le monitoring peut épargner des coûts à long terme car il promet :

- Des services ciblés et plus efficaces
- Une qualité accrue des prestations municipales
- Une meilleure communication interne
- La sélection des candidats les plus qualifiés dans le cadre du recrutement

RISQUES, DÉFIS

L'approche du sommet à la base ne fonctionne pas (les collègues des autres départements ne s'engagent pas pour participer au monitoring de la diversité).

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Investissez dans les contacts personnels, des négociations et des discussions. Sachez que cela peut prendre du temps et que certains départements seront plus difficiles à convaincre.

Mettez en évidence que le focus est mis sur l'aide et le soutien dans le cadre de la gestion quotidienne des habitants et apportera donc des bénéfices pour la communauté.

Demandez à vos collègues quelles données seraient utiles pour eux et impliquez-les autant que possible dans l'élaboration du concept.

Dans le cas où d'autres concepts généraux ont déjà été intégrés dans votre ville, par exemple un concept d'intégration de l'égalité entre les sexes : coopérez avec les collègues responsables et demandez leur soutien pour coordonner les activités.

Demandez à tous les départements de présenter des exemples de mesures et méthodes réussies (bonnes pratiques) dans le cadre de leur travail.

La conceptualisation est compliquée et demande du temps.

Sachez que le développement d'un outil de monitoring implique des essais et des erreurs et coopérez le plus étroitement possible avec des groupes de personnes immigrées pour être informé de leurs pré-occupations. Ayez recours à des experts externes en cas de besoin.

MISE EN PRATIQUE

7

ETAPE Collecte des données

Investissez dans la communication et dans de bonnes relations avec les personnes sur lesquelles vous pouvez compter pour obtenir des informations. Préparez la collecte des données en l'annonçant dans le cadre de discussions informelles ou à d'autres occasions. Veillez à la conformité avec les législations sur la protection des données.

Conseil ! Pour le monitoring de l'administration : Considérez le rapport comme une opportunité de dialogue avec les départements. Prenez le temps pour construire de bonnes relations.

- Demandez aux chefs de service de désigner les bons interlocuteurs pour le thème en question.
- Soulignez que le monitoring sera un processus pour tous les départements et l'ensemble de la ville. Assurez une bonne communication avec les collègues, surtout à ce stade : dites-leur que le but du monitoring est de les soulager et non pas de créer davantage de travail.
- Utilisez les notes de réunions comme documents internes.
- Donnez un retour confidentiel et détaillé ainsi que des recommandations à tous les départements.
- Créez des opportunités pour donner un retour sur la méthode. L'amélioration des méthodes de collecte et de traitement des données augmente l'engagement des départements.

RISQUES, DÉFIS

Aucun mécanisme de collecte de données n'a été implémenté.

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Parlez avec tous les départements qui pourraient être en possession de données et demandez-leur quelles autres enquêtes seraient nécessaires.

Si possible, concertez-vous avec le département en charge de l'égalité des sexes : demandez comment il gère les questions liées aux données.

Initiez la collecte des données.

Servez-vous des connaissances scientifiques et techniques de vos collègues ou d'experts externes.

RISQUES, DÉFIS**MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES**

Les collègues en charge de l'égalité des sexes ou d'autres thèmes d'intégration pourraient voir le monitoring comme une concurrence.

Communiquez clairement que le monitoring de la diversité n'est pas concurrentiel à l'intégration de l'égalité des sexes ou d'autres concepts mais plutôt un complément utile et que l'échange sur les conclusions de chacun peut profiter à l'un et à l'autre.

Les départements ont l'impression d'être contrôlés et régentés.

N'imposez pas vos idées mais soulignez les bénéfiques (identification de situations difficiles, discussion sur des mesures de soutien nécessaires etc.). Eveillez la curiosité. Impliquez les départements dans l'élaboration du concept de monitoring.

Les agents publics ne coopèrent qu'à contrecœur.

Mettez-vous d'accord sur la collecte des données avec la direction du département et demandez-lui de désigner une personne de contact.
Communiquez au niveau administratif, expliquez la finalité et la méthodologie, impliquez des collègues d'autres départements dans l'élaboration et le peaufinage du concept. Expliquez spécialement comment les résultats seront utilisés et thématisez la protection des données. Déterminez un point de coordination (p.ex. le département des ressources humaines).

8

ETAPE Rédigez un rapport

Gardez à l'esprit l'objectif et le groupe cible de votre rapport et élaboré-le en fonction.

Si le rapport doit servir de base pour des discussions supplémentaires avec les départements municipaux : évitez les accusations publiques et/ou des formulations trop exigeantes. Pour équilibrer des énonciations controversées, donnez la possibilité de se positionner aux parties concernées. Formulez des recommandations qui permettent aux départements d'apporter leurs propres idées.

Si vous souhaitez informer le public : Préparez un bon résumé pour les médias. Pensez à une version facile à lire et à comprendre.

Si vous souhaitez vous adresser aux décideurs politiques : indiquez clairement le besoin d'action. Faites des recommandations.

Discutez le rapport et les recommandations au sein du comité de pilotage. Invitez des personnes qui peuvent apporter des clarifications supplémentaires.

9

ETAPE Obtenez l'approbation nécessaire

Un rapport de monitoring relatif à la mairie nécessite probablement un accord préalable à la publication. Les étapes peuvent varier en fonction des procédures habituelles de chaque ville.

Permettez à la direction de l'administration et aux départements concernés de formuler un avis. Présentez le rapport au Conseil municipal.

10

ETAPE Publiez et diffusez le rapport

Présentez le rapport dans le cadre d'une conférence de presse. Assurez que toutes les parties qui ont contribué au rapport en mettant à disposition des informations soient informées et/ou reçoivent un exemplaire du rapport.

Conseil ! Choisissez une personne de contact pour le suivi avec les départements/les organisations.

SUIVI

EVALUATION

Le suivi des recommandations est un autre instrument utile pour rester en contact avec les départements et les acteurs externes et pour maintenir les thèmes à l'ordre du jour. Il est judicieux de choisir une approche participative pour l'évaluation et impliquer ainsi les personnes responsables dans la discussion sur les résultats et dans la suite de l'implémentation des recommandations.

Façons de procéder :

Groupes de discussion inter-administratifs : Organisez un groupe de discussion au sein de chaque département pour discuter des résultats et recommandations pertinents pour le département respectif. Convenez qui doit participer à ces groupes avec les chefs de département.

Pours : bien adapté pour évaluer les objectifs politiques, pour discuter des aspects pratiques et renforcer la conscience vis-à-vis de ce qu'un département apporte déjà et peut contribuer de plus. Un thème peut être discuté sous différentes perspectives.

Contres : pas de faits ou valeurs mesurées. Pas de retours de l'extérieur.

Groupe de discussion mélangé : Invitez les acteurs compétents internes et externes à une discussion.

Pours : la perspective de l'administration est défiée par la vue critique des acteurs civils. Les participants échangent leurs perspectives, les différents acteurs apprennent à se connaître.

Contres : les employés municipaux pourraient avoir l'impression de devoir se justifier et s'expriment moins ouvertement par rapport aux obstacles internes.

Invitez les personnes responsables à une réunion du comité de pilotage : Invitez une personne ne faisant pas partie du comité de pilotage, mais qui est responsable de l'implémentation de recommandations, à participer à une réunion du comité. Invitez cette personne assez tôt pour lui donner assez de temps pour se préparer.

Pours : L'invitation est un rappel pour la personne en charge. Dans le cadre de la préparation, il/elle demandera des informations sur l'avancement de l'implémentation à son département/organisation et lancera en même temps un rappel.

Contres : La réunion pourrait être perçue comme étant un interrogatoire. Seulement un domaine limité d'un thème ou de recommandations spécifiques peut être traité.

En cas de difficultés pour inviter une personne, des entretiens individuels pourraient être une alternative. Une invitation à une réunion du comité de pilotage a toutefois plus de pouvoir symbolique.

Table-ronde : Si le rapport révèle un thème ou un besoin d'action particulièrement important, installez une table-ronde permanente. Les parties prenantes se rencontrent régulièrement pour des discussions sur le thème et pour développer des solutions.

Pours : bien adapté pour initier le travail sur les questions centrales et problématiques ainsi que le dialogue entre les acteurs compétents.

Contres : Une table-ronde va au-delà d'une évaluation. C'est un groupe de travail qui demande plus d'engagement aux participants.

Demandes d'information : Envoyez des demandes d'information aux départements et organisations en charge pour demander un état des lieux de l'implémentation des recommandations.

Pours : un état des lieux écrit peut être facilement intégré dans le rapport d'évaluation, avec peu d'investissement en temps

Contres : des déclarations controversées ne peuvent pas être discutées ; manque d'opportunités pour approfondir l'échange sur un thème en particulier.

11

ETAPE Maintenez le degré d'attention et encouragez la prise de conscience

Le rapport est une opportunité utile pour contacter d'autres départements régulièrement.

- Procédez à un monitoring régulier (la fréquence dépendra du concept et de la méthode que vous appliquez). Améliorez et adaptez les questions, les indicateurs et le choix des thèmes.
- Restez en contact et en échange constant avec différentes communautés immigrées/minoritaires dans votre ville, pour être au courant des thèmes et des groupes cible.
- Servez-vous de la diffusion du rapport pour discuter des mesures supplémentaires telles que les formations en diversité pour le personnel municipal.

Conseil ! Soyez patient : l'expérience montre que l'engagement augmente avec chaque année d'implémentation.

DURABILITÉ

Rendez le monitoring régulier indispensable en y liant d'autres aspects, notamment en incorporant un aspect du monitoring dans d'autres politiques ou dans des plans d'action.

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Les membres du comité de pilotage démissionnent.

Insistez pour qu'un successeur soit officiellement désigné, afin de maintenir le statut du comité de pilotage.

La mesure peut toujours être abolie, surtout en période électorale et dans le cadre des campagnes électorales.

Mettez en évidence les avantages, travaillez étroitement avec les communautés immigrées et utilisez ces connaissances pour le développement des relations publiques au sein de la mairie et à l'extérieur.
Les exigences principales en faveur de la durabilité sont les avantages visibles pour les acteurs principaux.

Des personnes individuelles s'opposent au monitoring.

Menez une enquête sur la satisfaction de vos collègues par rapport au monitoring. Vous obtiendrez très probablement des retours globalement positifs et disposerez ainsi d'une base d'argumentation en faveur du monitoring.

RISQUES, DÉFIS

MESURES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Le soutien et l'engagement diminuent.

Prévoyez assez de temps pour l'implémentation, mais veillez à implémenter un processus contrôlé. Dès que le scepticisme et la confusion se manifestent au sein d'un département et qu'une opposition interne se forme, la mise en œuvre subit un revers. Prenez des mesures préventives en vous accordant le temps nécessaire pour expliquer les thèmes et les méthodes. Ne perdez pas le contrôle du processus d'implémentation.

Il y a un manque d'échanges entre les départements.

Votre département doit faire beaucoup de travail en réseau et doit participer à différentes commissions et plateformes.

Permettez des rythmes différents à chaque département. Organisez beaucoup d'entretiens et expliquez l'enjeu et les finalités du monitoring. Soyez disponible pour répondre aux questions.

Campagnes électorales et nouveau gouvernement local.

Communiquez sur le succès et les avantages du monitoring de la diversité et investissez dans le travail en réseau, participez à des commissions, des plateformes etc.

FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Les facteurs clés de la réussite selon les personnes interrogées sont :

- La **confidentialité** *dans le cadre du monitoring au sein de l'administration* : le monitoring au sein de l'administration devrait être perçu comme un outil à long terme pour des améliorations internes : évitez les accusations et humiliations et ne vous attendez pas à des chiffres et des preuves. Le monitoring devrait fournir un retour individuel à chaque département sur ses succès et sur ce qui pourrait être amélioré. Publiez les résultats seulement sous forme de résumé et veillez à la confidentialité des résultats plus détaillés.
- Des **méthodes de collecte de données bien développées** et adaptées au contenu
- Un comité de **pilotage** mandaté pour la collecte de données et le suivi régulier des résultats et des recommandations.

IMPACT ET RÉSULTATS

Le monitoring fournit des informations détaillées et équilibrées. Les développements à long terme peuvent être décrits. Les résultats du monitoring peuvent aider à établir un échange régulier entre les employés municipaux sur les questions liées à la discrimination. Les employés sont plus disposés à parler de la discrimination survenant dans la population, au sein de l'administration et lors des contacts entre la mairie et la population. Les employés municipaux utilisent les résultats du monitoring lors de la conceptualisation de politiques, envers la population ainsi qu'au niveau des procédures et enjeux administratifs internes. Les résultats du monitoring sont utilisés pour développer et mettre en œuvre des politiques sur mesure.

- Les employés municipaux discutent sérieusement de l'occurrence de la discrimination au sein de l'administration et en contact avec la population.
- Les rapports de monitoring sont lus (nombre des téléchargements, citations, retours sur la publication).
- Les méthodes de collecte des données et d'évaluation sont revues et améliorées.
- Des politiques concrètes sont implémentées en fonction des résultats du monitoring.
- Les employés municipaux acceptent le monitoring (enquête auprès des employés).
- Les employés municipaux sont satisfaits des méthodes de monitoring.
- Les employés municipaux sont satisfaits de la façon de diffuser et de discuter les résultats du monitoring.
- Les employés municipaux croient que le monitoring renforce le professionnalisme dans le cadre de la prestation de services.

RESSOURCES ET EXEMPLES

Vienne (AT) Monitoring de l'intégration et de la diversité de la Ville de Vienne

La Ville de Vienne fait un monitoring de l'intégration et de la diversité depuis 2008. Le moniteur de l'intégration et de la diversité est un indice pour montrer la position actuelle de Vienne par rapport à l'intégration et la diversité ainsi que le développement au fil des dernières années. Le moniteur dirige l'attention vers les défis que la politique viennoise de l'intégration et de la diversité doit affronter.

Les particularités du monitoring de l'intégration et de la diversité à Vienne sont le focus sur la Ville même, sur la politique et l'administration (moniteur de la diversité) et une autoanalyse critique. La Ville collectionne et analyse également des données administratives afin de pouvoir mesurer le degré d'égalité et d'intégration des personnes immigrées et de la société hôte ainsi que la participation et l'accès aux positions sociales, aux biens et aux services (moniteur de l'intégration). Le monitoring de l'intégration permet une observation continue de tous les domaines où l'intégration a lieu et peut être mesurée, telle que l'éducation, la participation au marché du travail, le niveau du revenu et le logement. Sur base d'indicateurs choisis, il décrit le statut quo social de la population viennoise sous la perspective des politiques d'intégration et sert de base, via la provision de directives, pour des développements stratégiques au niveau de la politique et de l'organisation de la Ville de Vienne.

Le monitoring de la diversité analyse où la Ville de Vienne se situe dans le cadre de l'implémentation de son approche de gestion de la diversité. En accord avec les objectifs politiques et le besoin d'action au niveau sociétal, il évalue les accomplissements de l'administration en adaptant ses services, le développement de son personnel et les exigences pour des développements futurs.

<https://www.wien.gv.at/english/social/integration/basic-work/monitoring.html>

Gestion de la diversité de la Ville de Vienne (AT)

<https://www.wien.gv.at/english/social/integration/diversity/>

Implémentation de la gestion de la diversité au sein de la mairie

<https://www.wien.gv.at/english/social/integration/diversity/implementation.html>

Graz (AT) Rapport de la Ville de Graz sur les Droits Humains

Le Rapport sur les Droits Humains se divise en un rapport, le sujet central de l'édition, et les recommandations de la commission consultative des droits humains. Une approche participative permet la création d'un outil impliquant de nombreux acteurs compétents de Graz dans le développement du Rapport sur les Droits Humains. Les contributions et témoignages permettent de fixer les sujets prioritaires, qui facilitent le travail critique sur les droits humains dans le contexte politique communal et qui s'appuient sur des évaluations et recommandations supplémentaires. Méthodiquement, différentes demandes individuelles sur des sujets d'intérêt sont adressées aux différents bureaux, en plus du formulaire global utilisé pour établir le rapport. De cette manière, un tableau exhaustif de la situation en matière de droits humains peut être dressé à Graz.

<http://www.graz.at/cms/ziel/5896825/DE/>

Zurich (CH) Rapport sur le Racisme de la Ville de Zurich

Au moment de rejoindre la Coalition Européenne des Villes contre le Racisme (ECCAR), le conseil municipal a installé un groupe de travail interdépartemental permanent. Ce groupe de travail est en charge de la coordination et du monitoring de l'implémentation du Plan d'Action en 10 Points. Il fait des rapports réguliers au conseil municipal et peut soumettre des recommandations. Le rapport se base sur des recherches et sur des entretiens avec des acteurs internes et externes. <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/stadtentwicklung/integrationsfoerderung/integrations-themen/diskriminierungsbekaempfung.html>

Bologne (IT) : Evaluation participative et habilitation du réseau territorial de l'anti-discrimination existant

Le réseau territorial de l'anti-discrimination a été créé en 2007 pour être au cœur des initiatives de l'Emilie-Romagne contre la discrimination. Le réseau se compose de deux types de bureaux : le « bureau de connexion » (niveau métropolitain) et les « bureaux antennes » (niveau local). En 2014, la mairie de Bologne a signé un mémorandum avec l'Université de Bologne et l'ONG Cospe pour faire une évaluation détaillée et participative du réseau, dans le but de vérifier l'impact ainsi que le fonctionnement de la politique pour la renforcer. Ceci a été fait à travers deux processus parallèles : une série de groupes de discussion impliquant 10 associations actives dans le réseau et un cours de renforcement des capacités pour 20 associations de migrants.

La rubrique sur l'anti-discrimination sur le site web de la Ville de Bologne fournit des liens externes, des rapports et autres documents, entre autres sur le réseau territorial. Le site est uniquement disponible en italien :

www.cittametropolitana.bo.it/sanitasociale/Engine/RAServePG.php/P/256711180406/T/Anti-discriminazione

Centre Interculturel « Zonarelli » : <https://centrozonarelli.wordpress.com/>

International Coalition of Cities against Racism, DISCUSSION PAPERS SERIES Number 5: Study on Challenges in the Development of Local Equality Indicators – A human-rights-centered model, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001884/188481e.pdf>

NOTES

