



**Organisation des Nations Unies
Conseil Économique et Social**

**Comité d'Experts de l'Administration Publique
XV^o Session - New York, 18-22 Avril 2016**

Concrétiser les engagements:

**Transformer les Institutions Publiques en vue de faciliter
la formulation et l'intégration des politiques avec
la participation de tous, aux fins de la réalisation et du suivi
des Objectifs de Développement Durable**

***Assurer un processus de hiérarchisation et de prise de
décision équitable, représentatif, participatif et transparent
à tous les niveaux***

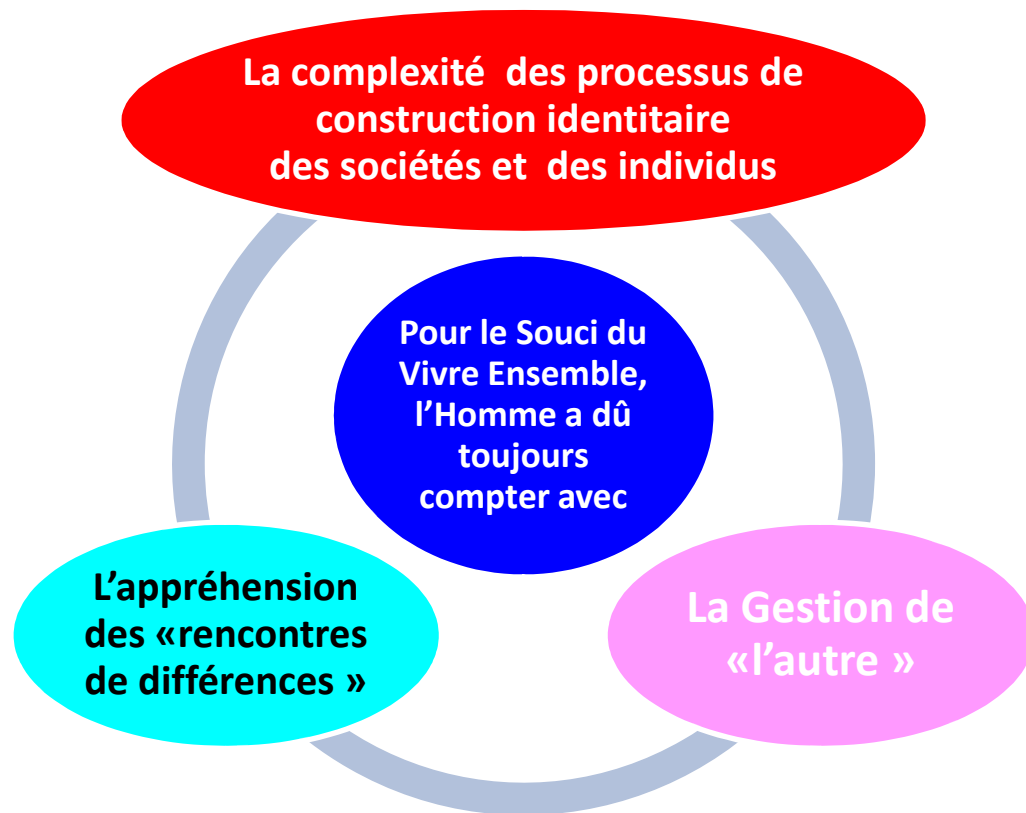
Diversité et Non-Discrimination au sein de l'Administration Publique: Des Leviers Stratégiques au Service du Développement Durable

Par Dr Najat Zarrouk, Membre de l'UN- CEPA
Najat_zarrouk@yahoo.fr najat6098@gmail.com

Le Mardi 19 Avril 2016

Introduction

*La diversité:
une problématique
de tous les temps,
présente
pratiquement
depuis les débuts
de l'Histoire
documentée*



Introduction

- ❖ C'est une question déterminante dans la vie de toutes les sociétés et organisations quelque soit leur niveau de développement ou leur mode d'organisation
- ❖ C'est une préoccupation mondiale, constamment à l'ordre du jour de la Communauté Internationale, particulièrement depuis la création de l'ONU
- ❖ Elle incarne un enjeu majeur dans l'Agenda de Développement Post-2015
- ❖ Notion complexe , polysémique, couvrant une réalité protéiforme, loin encore de faire l'objet d'une définition unanime
- ❖ Souvent confondue avec d'autres notions comme la non-discrimination

**“Ne Laisser personne en
marge”
“Leaving
No One Behind”**

Principales
Interrogations



Diversité et non-discrimination : de quoi parle-t-on?

Quels Défis et Enjeux pour l'Administration Publique?

Existe-t-il des Fondements à la base de la prise en charge de la Diversité

Existe-t-il des modèles et des Bonnes Pratiques à travers le Monde

Quelle Vision et quelle Démarche pour une gestion durable de la Diversité?

***I- Diversité & non-
discrimination :
de quoi parle-t-on?***

Diversité & Non Discrimination

La diversité

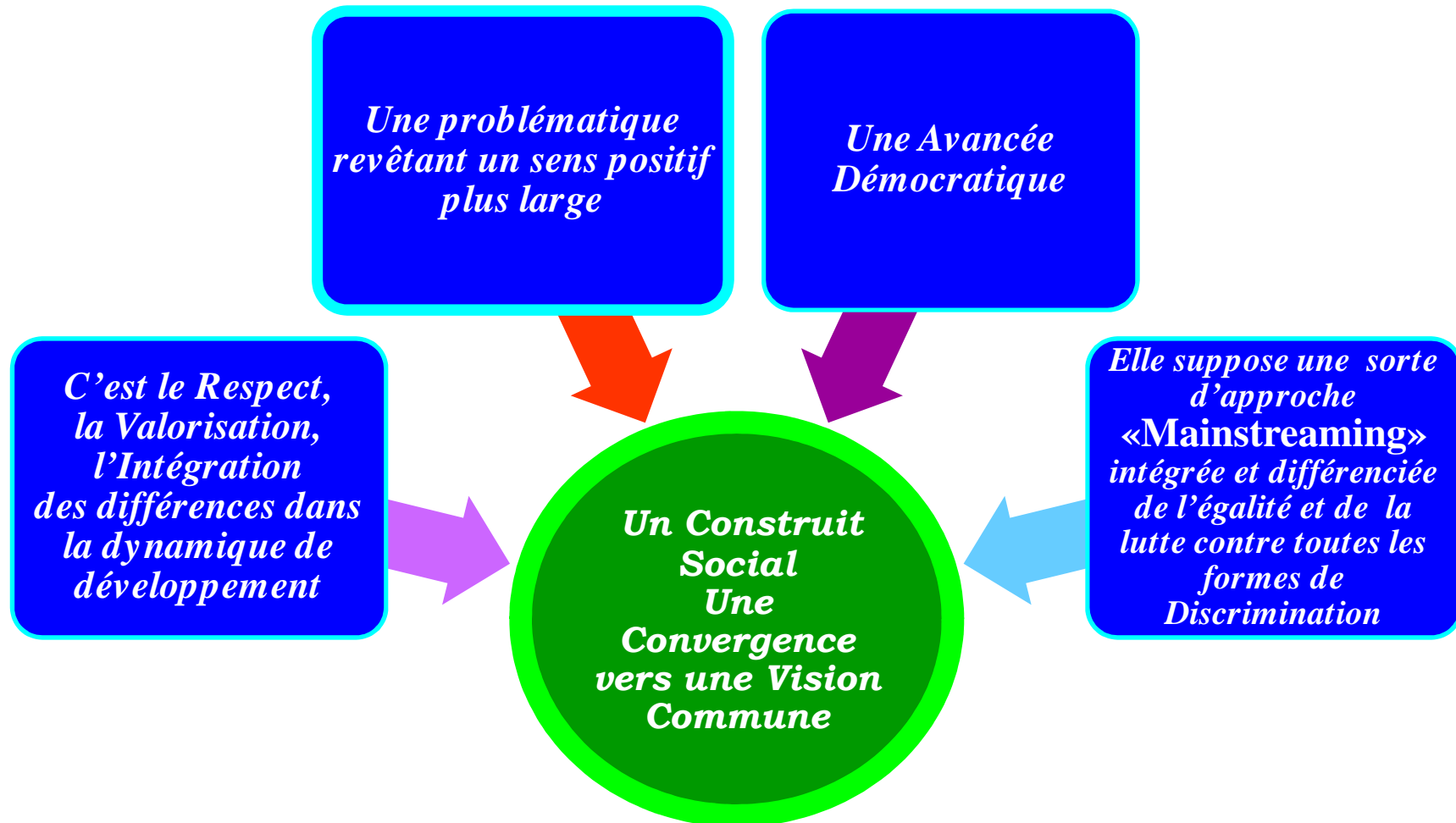
- ❖ Elle répond à des logiques d'adaptation à l'environnement ou au milieu du travail, marqué par des caractéristiques qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité de chaque individu ou groupes sociaux
- ❖ Elle couvre des dimensions individuelles et collectives: altérités, perceptions, modes de pensées individuelles, culture, manière d'appréhender les différences, relations interculturelles...
- ❖ Lutter contre toutes les formes de discrimination n'en est qu'un préalable, une dimension inséparable et indispensable, mais ni suffisante, ni une garantie, avec le risque d'en donner un sens très restrictif

Concept apparu au début 1990 aux USA

La discrimination

- ❖ Tout traitement inégal et défavorable appliqué à une personne ou à des groupes de personnes sur la base de critère illégitime basé sur des caractéristiques inhérentes à la personne ou acquises.
- ❖ Elle prend la forme de distinction, d'exclusion, de restriction, directe ou indirecte, normative ou comportementale, par action ou par omission, positive ou négative, de facto ou de jure, faite sur la base de l'une de ces caractéristiques

Plus que la Non-Discrimination, la Diversité c'est:



***II- D'inévitables Défis
& Enjeux pour
l'Administration
Publique***

Depuis ces dernières années
Un contexte difficile et complexe, marqué par d'énormes mutations, phénomènes, flux, turbulences pour l'Administration Publique

D'un côté

Essor rapide de la Mondialisation comme changement économique ayant métamorphosé la face du monde

- ❖ Déferlement du libéralisme
- ❖ Progrès technologiques et révolution numérique
- ❖ Augmentation des échanges internationaux
- ❖ Internationalisation des entreprises et délocalisation de la production
- ❖ Ouverture de nouveaux marchés et accès à de nouvelles clientèles
- ❖ Passage d'une économie de manufacture à une économie de service et d'information
- ❖ Passage d'une production de masse à des niches économiques
- ❖ Suppression, voire banalisation des frontières...
- ❖ Le tout dans le cadre d'un contexte d'instabilité croissante et de climat international conflictuel

De l'autre

- ❖ Augmentation des contacts entre sociétés, organisations, personnes ou groupes de cultures différentes
- ❖ Intensification des mobilités, des interconnexions et des mouvements migratoires, donnant lieu à une hétérogénéité dans les relations interculturelles
- ❖ Des sociétés en crise et/ou en conflit

**Notre Monde nous
donne l'image d'un
Village planétaire**



Existence d'une panoplie de caractéristiques, inhérentes, génétiques ou acquises, physiques visibles ou fonctionnelles, individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu, sociales, fonctionnelles ou organisationnelles, pour lesquelles toute discrimination est dorénavant prohibée :

- ❖ soit par le Droit international au niveau de la Communauté internationale
- ❖ soit par les Intégrations régionales (ex de l'Union Européenne)
- ❖ Soit par les Législations internes des Etats

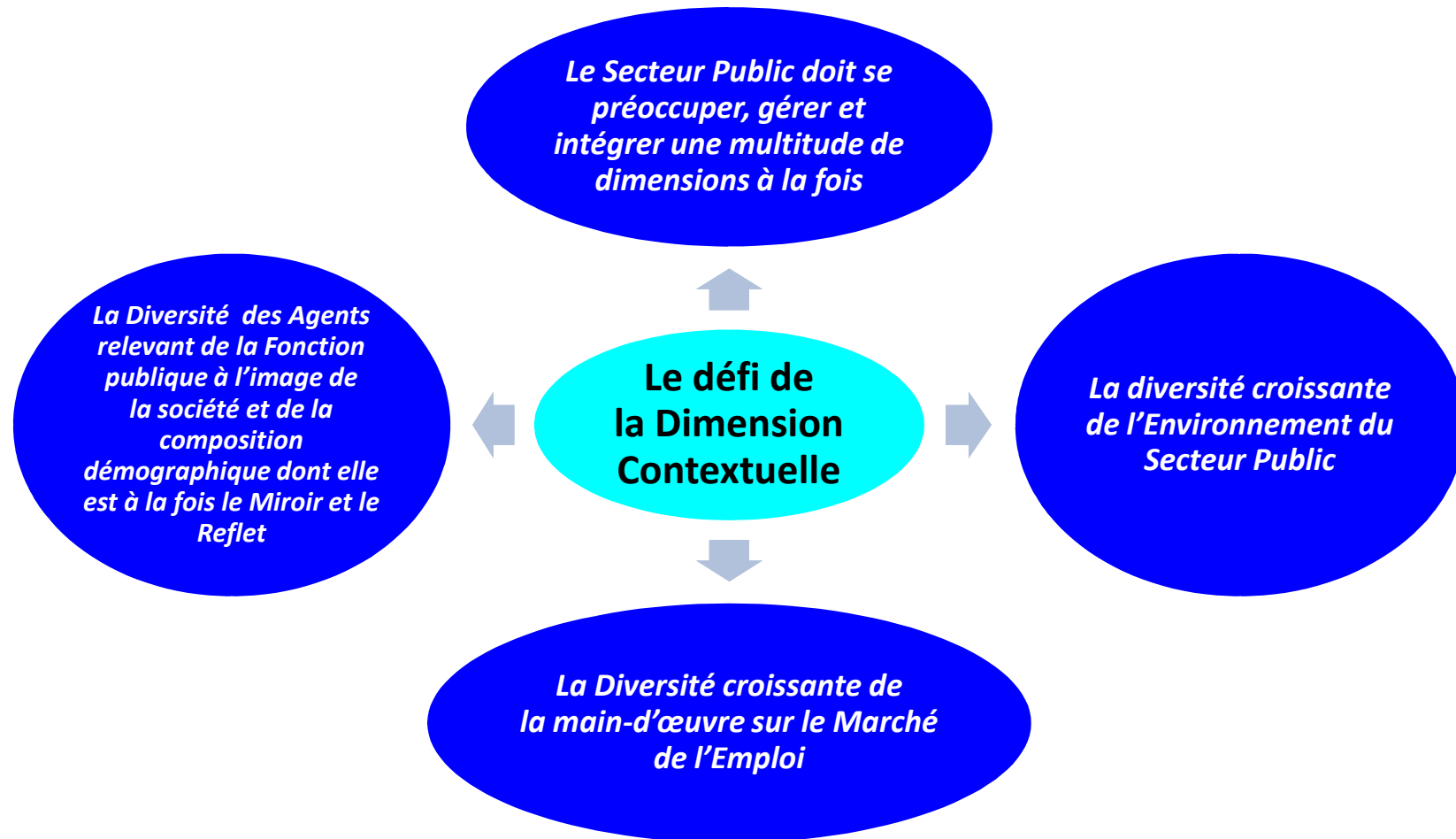
Comme les défis de la Diversité ne s'arrêtent jamais,

C'est une liste de caractéristiques qui est loin d'être exhaustive

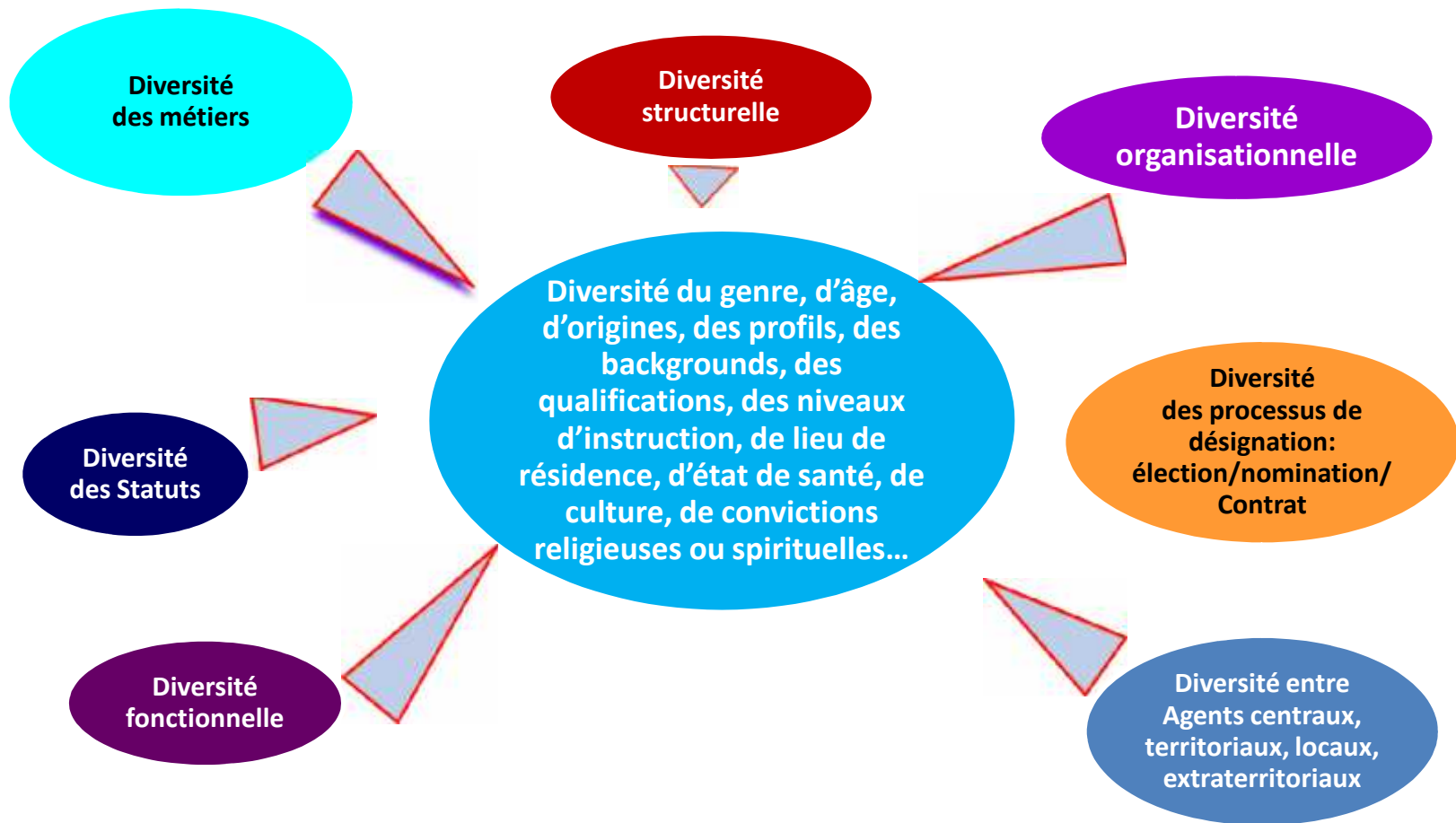
Naissance - Origine - Etat civil - Patronyme - Sexe - Genre - Age - Couleur de la peau - Taille - Poids - Nationalité - Origine nationale - Langue - Préférences - Identité ou orientation sexuelle - Etat de santé actuel ou futur - Handicap - Etat de grossesse - Origine sociale - Statut économique - Fortune Situation de famille - Traditions - Education - Style de communication - Style de travail - Appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une Nation - Ethnie - Race - Opinion politique - Toute autre opinion - Activités syndicales ou mutualistes - Convictions religieuses, spirituelles ou philosophiques....

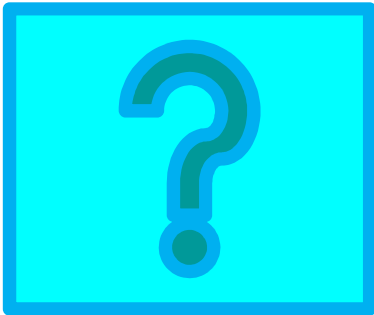
Soit autant de Défis, d'Enjeux et de contraintes

dont l'ampleur et la complexité n'ont jamais été autant observées auparavant, particulièrement au niveau d'un Secteur aussi important que le Secteur Public



Diversité du Capital Humain au sein des Institutions Publiques





- ❖ *Dans quelle mesure l'Administration Publique qui repose généralement sur des modèles traditionnels, figés, voire conservateurs, pour la gestion de la fonction publique, est consciente de cette réalité, de ces enjeux et défis?*
- ❖ *Comment elle fait face à cette diversité multidimensionnelle ?*
- ❖ *Dans quelle mesure cette réalité affecte-t-elle sa gestion, sa performance et ses résultats?*

Défis et enjeux de la prise en charge ou non de la Diversité

1^{ère} Option

Nier, mal comprendre, ignorer, ne pas intégrer, mal gérer ces différentes préoccupations, c'est développer un terrain propice à l'exclusion, à la discrimination avec un impact négatif

Pour l'administration publique, le milieu du travail, l'image, la réputation

« C'est une administration où il ne fait pas bon de travailler »

*Dans les Rapports avec son environnement :
« concentration de tous les désavantages » au détriment des catégories discriminées, exclues ou ignorées, un monde plus sombre et désordonné, livré au chaos, à la peur du lendemain à la peur de l'autre*

2^{ème} Option

Un Idéal à atteindre

Une diversité respectée, intégrée et bien gérée

Un Crédo du Quotidien

Une Institution

Une Culture Organisationnelle et Managériale

***III- Existence de Solides
Fondements à la base
de la prise en charge de
la Diversité***

**Egalité, Non-Discrimination
et Respect de la Diversité
Eléments Fondamentaux du
Droit International en
matière des Droits de
l'Homme**



- ❖ La Communauté internationale a fait de ces préoccupations un combat quotidien, une priorité à laquelle elle accorde une attention toute particulière (cf. Préambule de la Charte de l'ONU (1945), les articles 1^{er} et 7 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948))
- ❖ Adoption et mise en œuvre d'une multitude d'Instruments juridiques de portée internationale avec un effort d'harmonisation avec les Législations Nationales des Etats membres
- ❖ Création d'une multitude de structures dédiées
- ❖ Existence d'une large expertise, des outils et des bonnes pratiques

UNESCO - 2001
La Diversité Culturelle est un « Patrimoine Commun de l'Humanité »

Une Réponse à des Préoccupations de Développement Durable

«*Nous nous engageons à ne laisser personne de côté dans cette quête Collective*»



Résolution 70/1. Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030

«L'humanité

« *Nous sommes déterminés à éliminer la pauvreté et la faim, sous toutes leurs formes et dans toutes leurs dimensions, et à faire en sorte que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel dans des conditions de dignité et d'égalité et dans un environnement sain.*

« *8. Nous aspirons à un monde où soient universellement respectés les droits de l'homme et la dignité humaine, l'état de droit, la justice, l'égalité et la non discrimination. Un monde où la race, l'origine ethnique et la diversité culturelle soient respectées. Un monde où règne l'égalité des chances, pour que le potentiel humain soit pleinement réalisé et la prospérité partagée. Un monde qui investisse dans ses enfants et où chacun d'eux grandisse à l'abri de la violence et de l'exploitation. Un monde où l'égalité des sexes soit une réalité pour chaque femme et chaque fille et où tous les obstacles juridiques, sociaux et économiques à leur autonomisation aient été levés. Un monde juste, équitable, tolérant et ouvert, où les sociétés ne fassent pas de laissés-pour-compte et où les besoins des plus vulnérables soient satisfaits.*

Une Réponse à des Préoccupations de Gouvernance Publique et de Bonne Gouvernance



Gérer la Diversité au sein de l'administration publique consiste :

« la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines visant à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, s'inscrivant dans le respect de l'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et dans la lutte contre toutes les formes de discrimination »

La mise en place de Principes, Stratégies, Politiques, Mécanismes, Infrastructures, Outils garantissant un Secteur public ouvert, inclusif et à l'écoute de son environnement.

Toutefois, gérer la diversité et l'accompagner ne signifie nullement la favoriser et l'encourager à outrance, au risque de remettre en cause l'unité nationale et la cohésion collective, ou de favoriser la désintégration et l'atomisation

**RÉPONDRE À
DES
PRÉOCCUPATIONS
SOCIALES**

**UNE REPRÉSENTATIVITÉ DE
LA POPULATION**

**L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE**



**LE RESPECT DES LOIS ET DES ENGAGEMENTS
INTERNATIONAUX**

**UN LEVIER DE
CONDUITE DU
CHANGEMENT**

**UN LEVIER
STRATÉGIQUE**

**UN ENJEU DE
CROISSANCE ET DE
PROGRÈS**

**MODERNISATION DE
LA FONCTION
PUBLIQUE**

**L'OPTIMISATION DE LA GRH
CAPITAL HUMAIN
POTENTIEL
COMPÉTENCES
TALENTS**

**PERFORMANCE
EFFICACITE
EFFICIENCE**

**IMAGE
PERCEPTION
REPUTATION
CONFIANCE**

**LA QUALITE
LE PROFESSIONNALISME DU SERVICE
PUBLIC**

**LA QUALITÉ
LE PROFESSIONNALISME
DE LA PRESTATION DE SERVICES PUBLICS**

**UN ENJEU DE
COMMUNICATION**

En somme, il s'agit de développer des pratiques de gouvernance et de gestion qui transforment l'hétérogénéité et la diversité socioculturelles en:

- ❖ Un atout pour l'enrichissement mutuel*
- ❖ Un réservoir «d'intelligences collectives»*
- ❖ Un avantage concurrentiel au service du Progrès et du Développement Durable.*

***IV- Existence d'Idéaux-
Types et de Bonnes
Pratiques à travers
le Monde***

3 Démarches possibles



Les Modèles Anglo-Saxons

Cas des USA où la Diversité est officialisée dans la loi et dans la pratique judiciaire moyennant une longue progression historique (Melting Pot pour étouffer les différences, le discours de l'assimilation, la théorie du pluralisme culturel, l'égalité des chances, la discrimination positive (Affirmative Action), et enfin la diversité à partir des années 1990

Cas de l'Australie, le Canada ou le Royaume-Uni : C'est plutôt la notion multiculturalisme qui prévaut comme moyen d'aborder, de reconnaître, d'intégrer et de gérer les différences (Exemples de l'immigration ou l'intégration de la Diversité dans le Service Public)

Les Modèles Européens en matière de traitement de la Diversité dans la Fonction Publique

❖ *Modèle de l'Indifférenciation* :

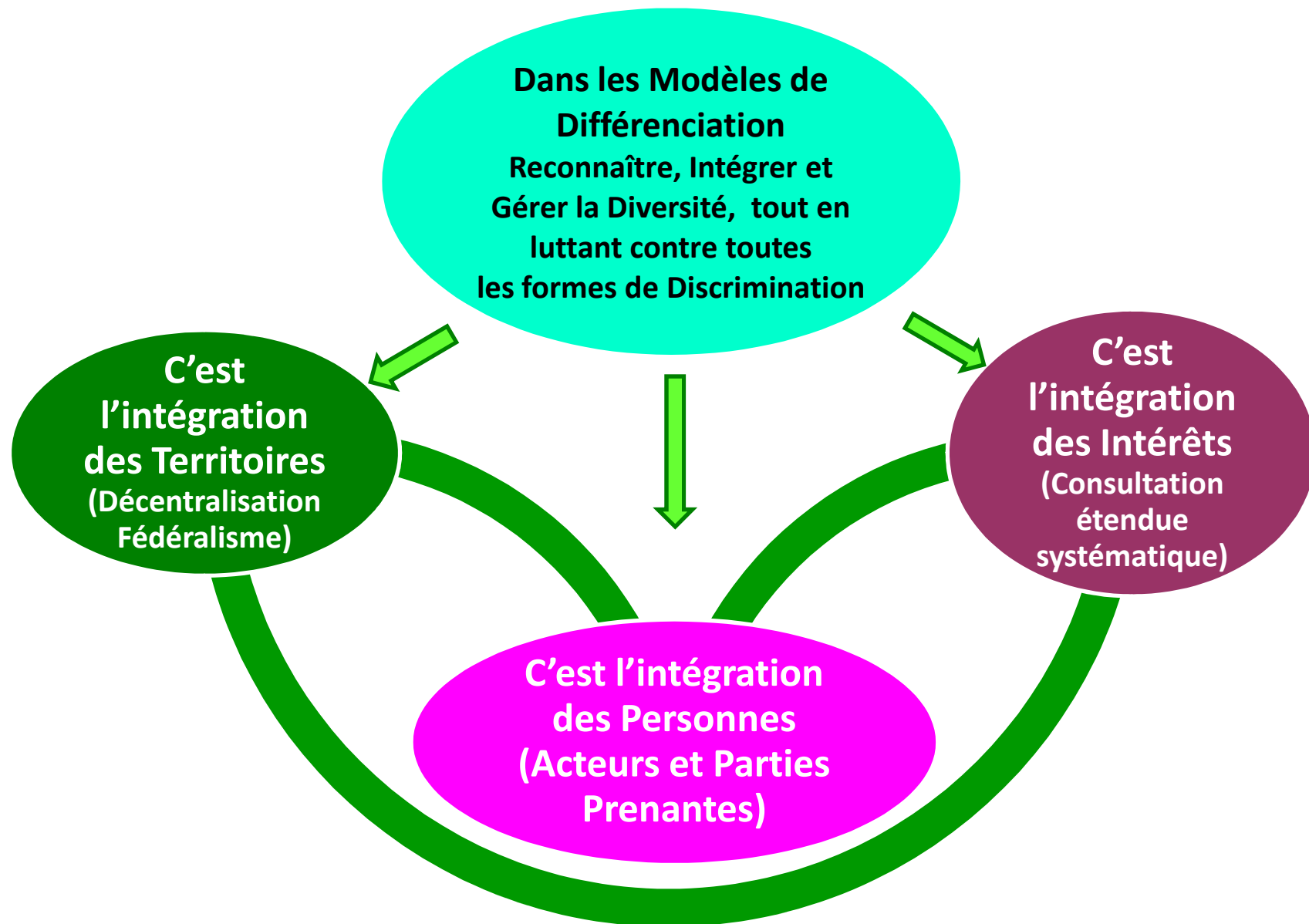
➤ Partant de l'unité du Corps Social, c'est la reconnaissance des discriminations et non des identités communautaires qui prévaut, en inscrivant les préoccupations face à la différence dans la recherche d'égalité, de lutte contre la discrimination et d'intégration (Exemple de la France: la seule différence entre individus est la compétence)

❖ *Modèle de Séparation* :

- Etablir une sorte de cloison entre les groupes et l'Etat, ce dernier n'intervenant en principe d'aucune manière dans leur gestion et se contentant de garantir le respect de leur autonomie et leur liberté de fonctionnement.
- Exemple du Principe de la laïcité: Complète dissociation entre l'appartenance confessionnelle et la citoyenneté, comme un mode de gestion des diversités religieuses, presque synonyme de pluralisme, partagé aujourd'hui par pratiquement tous les pays européens.
- Une mise en œuvre est loin d'être évidente pour le Secteur public depuis ces dernières années: Différents secteurs de l'administration publique, au niveau central ou territorial, sont aux prises avec certaines problématiques et contraintes liées à cette question, outre les risques de leur instrumentalisation, au détriment du respect de l'autre, de la paix, de la convivialité et de la cohésion sociale

❖ *Les Modèles de Différenciation*

- Dans les pays de culture libérale dominante (Pays du Nord de l'Europe, comme la Suède et le Danemark)
- Prise en compte de l'hétérogénéité des groupes constitutifs de la Collectivité, grâce à des modèles de différenciation généralisée et des traitements diversifiés, en fonction de la position et de la situation spécifiques au sein de la Collectivité



Exemple de la Suède

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

- ❖ Une forte tendance à l'élaboration de programmes destinés à établir l'égalité au profit des groupes sous-représentés dans l'Administration Publique
- ❖ Mise en place d'institutions, de législations, de discriminations positives pour combattre les discriminations.
- ❖ Création en 1986, d'un organe spécialement chargé des questions de discrimination raciale: "l'Ombudsman contre la discrimination ethnique". C'est un médiateur juriste dont la mission est avant tout de conseiller les particuliers (à commencer par les victimes de discrimination), comme les autorités ou les partenaires sociaux sur toute question en relation avec la lutte contre le racisme.
- ❖ Mise en place d'un Programme d'égalité des sexes, la Suède prévoit des possibilités de travail à temps partiel et la garantie d'emploi après le congé de maternité.

Un Modèle Mixte Arabo-Africain Exemple du Maroc



**Constitution
du Maroc**



**Adoption en 2011 d'une
Constitution d'essence inclusive,
participative et fédératrice de
l'ensemble des forces vives de
la Nation**

**La Diversité au
niveau
des personnes**

La dynamique de développement du Pays repose sur les Institutions, les partis politiques, l'opposition, les syndicats, les chambres professionnelles, les organisations professionnelles des employeurs, les citoyens et citoyennes, les composantes de la Société civile, la famille, les femmes, l'enfance, les jeunes, les personnes et catégories à besoins spécifiques, les Régions et autres Collectivités territoriales, la Diaspora Marocaine, les minorités et les étrangers, les Institutions de la Bonne Gouvernance

**La Diversité au
niveau
des Territoires**

- ❖ La reconnaissance et l'appui au Processus de la Décentralisation avec 3 niveaux de Collectivités Territoriales
- ❖ Le transfert d'importantes responsabilités, compétences et ressources
- ❖ Prise en compte de la dimension territoriale pour l'ensemble des politiques publiques

Un Modèle Mixte Arabo-Africain Exemple du Maroc



Constitution
du Maroc



Adoption en 2011 d'une
Constitution d'essence inclusive,
participative et fédératrice de
l'ensemble des forces vives de
la Nation

La Diversité au niveau des Intérêts

- ❖ Création d'instances de dialogue, de concertation et de régulation pour l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation des politiques publiques.
- ❖ Les citoyennes et les citoyens disposent du droit de présenter des propositions en matière législative et du droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics.
- ❖ Reconnaissance du Droit d'accéder à l'information détenue par l'Administration Publique, les institutions élues et les organismes investis d'une mission de service public

***V- Pour une Vision et une
Démarche Holistiques,
Intégrées, Inclusives,
Progressives et Durables***

**Partage, Dissémination, Vulgarisation,
Appropriation de l'Agenda 2030 par
l'ensemble des Acteurs, Cibles et Parties
Prenantes
pour qu'elle ne reste pas
un « *domaine réservé* »
de quelques rouages administratifs**

**Investir dans l'information, la sensibilisation,
l'accompagnement, l'appui, la formation,
le renforcement des capacités, le Benchmark,
le partage des Bonnes Pratiques**

Au niveau International

**Reconnaitre et Célébrer
l'Excellence dans la Gestion de
la Diversité
«Prix Champion de la diversité
dans le Secteur Public»**

**Favoriser l'Emergence d'une
Culture de la Diversité**

Création d'un Environnement Facilitateur, Propice à l'Intégration de la Diversité sur le Plan National

Un cadre Institutionnel et Légal solide	Un Leadership solide, compétent, intègre, éthique à tous les niveaux		Une Bonne Gouvernance à tous les niveaux	
Politiques Publiques, Processus de prise de décisions, Structures, Mécanismes d'intégration, de coordination et de mise en cohérence	Engagement et Responsabilité au plus haut niveau de la hiérarchie ou de la direction	Opérer les changements nécessaires y compris en donnant l'exemple	Réalisation de diagnostics quantitatifs et qualitatifs, sur le contexte interne et externe, les perceptions de tout secteur ou caractéristique	Systèmes d'information Statistiques, Indicateurs Bases de données fiables et à jour
Investissement dans l'engagement et la participation des citoyens	Création de structures dédiées (Ombudsman, Agences, Comités, Conseils, Observatoires...)		Multiplication d'espaces de débat, d'information, de dialogue, de concertation et de négociation	
Conception et mise en place de stratégies et de plans d'action spécifiques (catégories, priorités, chiffrés, calendrier, ressources, campagnes d'information, de sensibilisation et de consultation systématiques...)	Normalisation & Standardisation	Suivi Contrôle, Evaluation Reddition des comptes	Plans de communication interne et externe	Reconnaissance & Célébration : Charte, Label, Journée de la diversité, Prix, Champion

Penser aux garanties pour assurer la Capitalisation, la Pérennité et la Durabilité de ces orientations et réformes.

S'engager dans une réforme de fond de l'Administration publique : Valeurs, Principes, Organisation, Structures, Infrastructures, Ressources humaines, Management, Processus de prise de décision, Rapports avec son environnement , Prestation des services publics.

**Bien gérées et intégrées, la Diversité et la Lutte contre toutes les formes de Discrimination peuvent contribuer, dans une large mesure, à positionner ce Secteur comme un réel Acteur du Changement, de Développement et de Performance
(Rapport mondial sur le Secteur public de 2015 (*Responsive and Accountable Public Governance*))**

La réforme, la Modernisation et la Valorisation d'une Administration Publique intégrant la Diversité

Un Secteur public qui doit savoir puiser sa force dans son Capital humain, dans ce qu'il a en commun (les valeurs et les objectifs) et dans ce qui le rend unique (backgrounds, expériences, compétences, talents, opinions, idées, initiatives, culture), En veillant à mettre en place un milieu du travail où il fait bon de travailler, servir, réaliser son plein potentiel, générer de la valeur ajoutée

Dans ses rapports avec son environnement: le Secteur Public doit mettre en avant les processus de reconnaissance, d'inclusion , de participation et d'engagement de l'ensemble des acteurs et parties prenantes dans la dynamique de construction d'un « Vivre ensemble » plus harmonieux, en tentant de lutter contre toutes les formes d'exclusions ou de discriminations liées à la différence, quelque soit sa nature

En conclusion, il faut garder à l'esprit que la question de la Diversité n'est qu'une partie d'un tout, l'important est de savoir la mettre en œuvre, en tant qu'avantage et atout.

C'est forcément un engagement de longue haleine qui a un coût, si l'on veut réellement améliorer la réalité, en faire un axe stratégique « *a serious game* »

une préoccupation de fond
« *a Bottom line, not a finish line* »



MERCI
POUR VOTRE ATTENTION