



## Conseil économique et social

Distr. générale  
20 janvier 2016  
Français  
Original : français

---

### Comité d'experts de l'administration publique

#### Quinzième session

18-22 avril 2016

Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire\*

**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 décisions 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**

#### **Note du Secrétariat**

Le document intitulé « Diversité et non-discrimination au sein de l'administration publique : des leviers stratégiques au service du développement durable », établi par Najat Zarrouk, membre du Comité, est communiqué par la présente conformément à l'ordre du jour provisoire annoté de la quinzième session du Comité d'experts de l'administration publique (E/C.16/2016/1). Le contenu du présent document et les vues qui y sont exprimées n'engagent que son auteur et ne reflètent nullement une quelconque prise de position de l'Organisation des Nations Unies.

---

\* E/C.16/2016/1.



## **Diversité et non-discrimination au sein de l'administration publique : des leviers stratégiques au service du développement durable**

### *Résumé*

La diversité est une question déterminante dans l'histoire de toutes les sociétés, quel que soit leur niveau de développement ou leur mode d'organisation politique. Dans la pratique, la promotion de la diversité comprend l'ensemble des mesures prises pour analyser, comprendre et gérer les différences entre les individus et les groupes, notamment les efforts faits pour lutter contre toutes les formes de discrimination fondées sur des caractéristiques intrinsèques ou extrinsèques. Le respect de la diversité, une question protéiforme dans un monde de plus en plus complexe, pose d'importants problèmes concrets, notamment la prise en compte des multiples motifs de discrimination interdits, des divers contextes culturels et des différentes approches concernant l'action à mener pour promouvoir la diversité tant au sein de l'administration que de la mise en œuvre des politiques publiques en général.

L'auteur rappelle que l'égalité, la non-discrimination et le respect de la diversité sont des éléments fondamentaux des droits de l'homme, et note qu'un nombre important d'instruments et de structures ont été mis en place pour faire progresser ces principes, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Faisant observer que chaque pays est différent, il met l'accent sur plusieurs modèles de gestion de la diversité qui peuvent servir d'exemples de bonne pratique, en particulier lorsque l'administration publique n'est pas assez solide.

L'auteur conclut en faveur d'une approche intégrée, représentative et progressive de la diversité fondée sur la notion de responsabilité partagée pour ce qui est du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la participation universelle à la réalisation d'objectifs communs. L'action au niveau international devrait aller de pair avec la promotion d'un environnement favorable à la diversité et des réformes administratives courageuses au niveau national faisant appel à des leviers stratégiques.

## I. Introduction

1. Présente depuis pratiquement les débuts de l'histoire documentée, la question de la diversité incarne l'une des plus importantes problématiques ayant marqué l'histoire de l'humanité. De tous les temps, l'homme a dû compter avec la complexité des processus de construction identitaire des sociétés et des individus, a toujours tenté d'appréhender ses « rencontres de différences »<sup>1</sup> et de gérer l'autre dans le souci du vivre ensemble. La diversité s'avère aujourd'hui plus que jamais une question déterminante dans la vie de toutes les sociétés, quel que soit leur niveau de développement ou leur mode d'organisation. Préoccupation mondiale à l'ordre du jour depuis la création de l'Organisation des Nations Unies, elle incarne aussi un enjeu majeur dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

2. La notion de diversité n'en est pas moins une notion complexe, polysémique, couvrant une réalité protéiforme, loin encore de faire l'objet d'une définition unanime, parce que souvent confondue avec d'autres notions, notamment celle de la non-discrimination<sup>2</sup>. À partir de là, le présent document aspire à apporter des réponses aux interrogations suivantes :

- Diversité et non-discrimination : de quoi parle-t-on?
- Quels défis et enjeux cela représente-t-il pour l'administration publique?
- Sur quelle base faut-il s'en préoccuper?
- Peut-on s'appuyer sur des modèles ou bonnes pratiques ou s'en inspirer?
- Dans un océan de compétitions, de différences, de complexités et de contraintes, comment l'administration publique peut-elle mieux utiliser l'ensemble des différences qui caractérisent ses rouages et son environnement pour pouvoir soutenir la mise en œuvre des objectifs de développement durable?

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

3. Le concept de diversité répond à des logiques d'adaptation à l'environnement ou au milieu du travail, marqué par un ensemble de caractéristiques qui participent à la construction de l'identité de chaque individu ou de groupes sociaux. Dans la pratique, ce sont l'ensemble des initiatives mises en œuvre pour considérer, appréhender, gérer et maximiser<sup>3</sup> les différences, considérées comme légitimes, qui

<sup>1</sup> Karina Jean, « La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation », Université de Sherbrooke, *Interactions*, vol. 4, n° 2 (automne 2000). Disponible à l'adresse suivante : [www.usherbrooke.ca](http://www.usherbrooke.ca).

<sup>2</sup> Aurore Haas et Sakura Shimada, « (Re)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité »; et Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet, « La diversité, levier de performance... sous condition de management », *Cahiers de recherche*, n°s 1 et 2 (juillet 2010), sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat, Chaire Management et Diversité, Université Paris-Dauphine, disponible à l'adresse suivante : [www.fondation.dauphine.fr](http://www.fondation.dauphine.fr).

<sup>3</sup> Sonia Ospina, « Managing Diversity in Civil Service: A Conceptual Framework for Public Organization », United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, New York (mai 2001).

caractérisent les individus ou les groupes cibles<sup>4</sup>, puisqu'en lien avec les principes d'éthique, d'équité, de justice, d'égalité et de non-discrimination. On peut donc y déceler des dimensions individuelles et collectives, couvrant à la fois des altérités, des perceptions et des modes de pensées individuelles propres à chaque personne, mais aussi les bases contextuelles de chaque société, au rapport à l'autre et à la manière d'appréhender les différences et les relations interculturelles.

4. On définit la discrimination comme étant un traitement inégal et défavorable appliqué à une personne ou à des groupes de personnes sur la base de critères illégitimes, lesquels peuvent relever de caractéristiques inhérentes à la personne. La discrimination peut être perpétrée par des personnes physiques ou juridiques, par les agents de l'État ou par des institutions publiques ou privées<sup>5</sup>, sous forme de distinction, d'exclusion ou de restriction, directe ou indirecte, normative ou comportementale, par action ou par omission, positive ou négative, de facto ou *de jure*, fait sur la base de l'une de ces caractéristiques, ayant comme effet ou pour but d'empêcher la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice des droits humains et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel ou environnemental<sup>6</sup>.

5. La prise en compte de la diversité va donc de pair avec la lutte contre toutes les formes de discrimination, qui en est une dimension indispensable, mais n'est ni suffisante, ni une garantie de la valeur ajoutée du collectif diversifié. Ramener la diversité à la seule lutte contre les discriminations reviendrait à lui donner un sens très restrictif, alors qu'on l'assimile à une avancée démocratique et qu'elle revêt un sens positif plus large, aspirant au respect, à la valorisation et à l'intégration des différences dans la dynamique de développement d'un pays donné, dans le cadre d'un construit social et d'une convergence vers une vision commune<sup>7</sup>.

6. La gestion de la diversité a été renforcée par une autre notion popularisée au sein de la communauté internationale vers la fin des années 90, suite à la conférence qui s'est tenue à Beijing sur la situation des femmes dans le monde, qui s'en rapproche tout en cherchant à la transcender, à savoir l'approche intégrée et différenciée de l'égalité<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet, « La diversité, levier de performance », (voir note de bas de page 2).

<sup>5</sup> Conseil national des droits de l'homme du Maroc et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), « Vers la mise en place de l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, étude comparative sur les expériences internationales dans le domaine de l'institutionnalisation de la lutte contre la discrimination », Rabat, (novembre 2011), p. 8. Disponible à l'adresse suivante : [www.cndh.ma](http://www.cndh.ma).

<sup>6</sup> Annie Cornet et Philippe Warland, *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations, Le guide pratique à destination des employeurs* (éd. Université de Liège, 2008). Lexique en p. 89 à 91. Voir également la définition donnée par la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, article premier.

<sup>7</sup> M. Vatz *et al.*, *Les défis de la diversité. Enjeux épistémologiques, méthodologiques et pratiques*, (Paris, L'Harmattan, *Espaces interculturels*, 2013), p. 13.

<sup>8</sup> Conseil de l'Europe, *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, cadre conceptuel, méthodologie et présentation des bonnes pratiques* (Strasbourg, mai 1998), p. 7 et 8, disponible à l'adresse suivante : [www.coe.int](http://www.coe.int); et Annie Cornet, « L'approche différenciée selon les sexes et le mainstreaming : quels impacts pour la gestion des organisations? », *Revue Management International*, (Montréal, HEC, novembre 2002).

7. Au-delà de la sémantique et du sens, on fait face à des situations complexes et à une multitude de défis et d'enjeux.

### **III. D'inévitables défis et enjeux pour l'administration publique**

8. Depuis quelques années, les administrations publiques affrontent un contexte difficile et complexe dans un contexte de sociétés en crise, marqué par plusieurs mutations, phénomènes, flux et turbulences. D'un côté, il y a l'essor rapide de la mondialisation comme changement économique ayant métamorphosé la face du monde dans le cadre d'un contexte d'instabilité croissante et de climat international conflictuel. De l'autre, il y a l'augmentation des contacts entre sociétés, organisations, personnes ou groupes de cultures différentes, l'intensification de la mobilité, des interconnexions et des mouvements migratoires, donnant lieu à une hétérogénéité dans les relations interculturelles.

9. Le monde donne ainsi l'image d'un village formé d'un kaléidoscope de sociétés composites et plurielles<sup>9</sup>, d'États, d'organisations et d'institutions dirigés et influencés par des personnes venant des quatre coins du monde, aux origines ethniques, culturelles, religieuses et politiques différentes. Soit autant d'enjeux, de défis 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.

#### **A. Existence d'une panoplie de caractéristiques pour lesquelles toute discrimination est dorénavant prohibée**

10. Les défis de la diversité ne s'arrêtent jamais. À mesure que la communauté internationale enregistre des avancées positives sur le terrain des droits de l'homme et de leur universalité, de la démocratie, de la bonne gouvernance et du développement durable, et à mesure que les États et les sociétés adoptent de telles avancées et progressent, la prise en compte de la diversité est en phase de devenir une sorte d'évidence généralisée, face à l'extension progressive, observée au niveau mondial, de la liste des caractéristiques pour lesquels toute discrimination est dorénavant prohibée.

11. À ce jour, les critères de discrimination qui sont prohibés, à différents niveaux, couvrent toute une panoplie de caractéristiques dont la liste est loin d'être exhaustive. Celles-ci peuvent être inhérentes, génétiques ou acquises, physiques, visibles ou fonctionnelles, individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu, sociales ou organisationnelles<sup>10</sup> : origine, état civil, patronyme, sexe, genre, âge, couleur de peau, taille, poids, préférences, identité ou orientation sexuelle, état de santé actuel ou futur, handicap, état de grossesse, nationalité, naissance, origine nationale ou sociale, statut économique, fortune, langue, situation familiale, traditions, éducation, style de communication, style de travail, appartenance ou non-

<sup>9</sup> Paul Pascon, « La formation de la société marocaine », *Bulletin économique et social du Maroc*, 1971.

<sup>10</sup> Annie Cornet et Philippe Warland, *La gestion de la diversité des ressources humaines* (voir note de bas de page 6).

appartenance, vraie ou supposée, à une nation, ethnie, race, opinion politique ou autre, activités syndicales ou mutualistes, ou encore convictions religieuses, spirituelles ou philosophiques<sup>11</sup>.

## B. Défi de la dimension contextuelle

12. Chaque nation, société ou organisation se démarque par son histoire, ses représentations identitaires et sa culture en tant qu'ensemble de comportements, de valeurs, de croyances et de schèmes de pensée que nous apprenons au cours de notre développement au sein d'un groupe social et qui déterminent comment nous nous percevons et comment nous percevons les autres. La diversité culturelle qui caractérise le monde est devenue un enjeu planétaire<sup>12</sup>, au même titre que la diversité économique et sociale ou que la biodiversité. D'un point de vue sociologique et ethnographique, on s'accorde à penser également que les gens, animés par une sorte d'instinct grégaire, préfèrent en général être et s'associer à ceux qui leur sont similaires, plutôt qu'à ceux qui leur sont différents, « en associant ce qui est familier au réconfort et ce qui n'est pas familier à un malaise »<sup>13</sup>. Nous sommes également amenés à exprimer quotidiennement des préférences, que ce soit à l'égard de personnes, de groupes de personnes, de produits, de services ou de lieux<sup>13</sup>.

13. À partir de là, une multitude d'écrits, de paradigmes et d'approches<sup>14</sup> ont été mis en œuvre, selon les contextes, les stratégies ou les agencements organisationnels, soit pour simplifier et ordonner un environnement donné, soit pour maintenir à distance des individus ou des groupes présentant certaines caractéristiques intrinsèques ou extrinsèques.

14. Cerner le concept de diversité suppose avant tout une compréhension approfondie du contexte dans lequel celle-ci s'insère, des perceptions et des réalités locales socioculturelles, car tout rapport à la différence est une construction sociale des identités ethniques, culturelles, religieuses ou politiques qui ne s'applique que dans un contexte particulier, par rapport à une période historique donnée ou à un environnement socioculturel spécifique.

## C. Diversité des niveaux d'appréhension

15. Le secteur public a connu d'importantes mutations qui ont fini par altérer le concept de diversité, voire même par le remettre en cause. Dans sa conception classique, il était basé sur les principes fondamentaux de l'égalité d'accès, de la continuité et de la neutralité. Avec l'évolution des sociétés, d'autres principes ont

<sup>11</sup> Voir le site du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme à l'adresse suivante : [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org).

<sup>12</sup> Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, *Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel : Rapport mondial de l'UNESCO*, publié en 2010. Disponible à l'adresse suivante : [unesdoc.unesco.org](http://unesdoc.unesco.org).

<sup>13</sup> Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne, Conseil de l'Europe et Cour européenne des droits de l'homme, « Manuel de droit européen en matière de non-discrimination », Luxembourg, 2010, p. 23. Disponible à l'adresse suivante : <http://europa.eu>.

<sup>14</sup> Emmanuelle Le Texier, Olivier Esteves et Denis Lacorne, « Les politiques de la diversité, expériences anglaise et américaine », *Presses de Sciences Po*, (Paris), 2010.

émergé, dont la proximité, la confiance, la simplicité, la fiabilité, la transparence, la qualité, l'accessibilité, et surtout l'ouverture, l'écoute, l'inclusion, la diversité et la participation des usagers, engendrant de nouveaux défis et contraintes.

## 1. Diverses dimensions à gérer à la fois

16. Le secteur public est tenu de se préoccuper souvent en parallèle, d'une multitude de dimensions, et de les intégrer, tels que :

- a) Ce qui relève de la sphère individuelle, de la sphère collective ou des deux;
- b) Les aspects politiques, économiques, sociaux, démographiques, humains, culturels, managériaux, financiers, technologiques, historiques et environnementaux;
- c) Le marchand et le non-marchand;
- d) Le matériel et le virtuel;
- e) La reconnaissance de divers autres acteurs auprès de l'État : les collectivités territoriales, le monde des affaires, les citoyens, la société civile, les usagers, les clients, les partenaires, les parties prenantes, les minorités, les étrangers et les réfugiés;
- f) La reconnaissance de plusieurs niveaux de responsabilités, d'administration et de gouvernance, dans le cadre des processus de décentralisation, de reconnaissance de différents statuts pour les collectivités territoriales et de promotion de l'autonomie locale<sup>15</sup>;
- g) Enfin, le fait que l'administration publique fait appel à diverses modalités de gestion, en assurant elle-même le service public, en le déléguant, en l'externalisant, en le régulant ou tout simplement en le privatisant.

## 2. Diversité croissante de l'environnement du secteur public

17. Dans ses rapports avec son environnement couvrant des sociétés plus complexes, plus hétérogènes et aux acteurs multiples, l'administration publique est tenue de redoubler d'efforts en termes de protection de l'intérêt général, de respect de la loi, de contrôle, de régulation et d'accompagnement vis-à-vis des autres acteurs impliqués dans la dynamique de développement. Elle doit investir dans des ressources déjà frappées par la rareté ou la pénurie pour appréhender cette réalité, communiquer avec elle, et traiter et anticiper ses besoins. Or, c'est souvent à ce niveau-là que les gouvernements sont défaillants. Outre les phénomènes d'exclusion et d'inégalités sociales, la plupart du temps, les politiques publiques sont élaborées, voire imposées, souvent de manière unilatérale et uniforme, du centre vers la périphérie, sans prendre le temps de connaître cette réalité, de la comprendre et de l'intégrer.

18. Partout l'administration publique doit faire face non seulement à l'émergence de crises multidimensionnelles dues, entre autres, aux mutations démographiques, à l'urbanisation galopante<sup>16</sup>, aux problèmes qui affectent les jeunes, au chômage et

<sup>15</sup> Voir le site de l'organisation Cités et gouvernements locaux unis à l'adresse suivante : [www.uclg.org](http://www.uclg.org).

<sup>16</sup> D'après la Banque mondiale, trois humains sur cinq habiteront en zone urbaine d'ici 2050.

aux discriminations dont souffrent toujours certaines catégories sociales, mais aussi à la montée des exigences et à l'explosion des revendications prenant forme de manifestation publique.

### **3. Diversité croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi**

19. Il en est ainsi de la transformation et de l'accroissement de la mobilité des individus dans leur parcours professionnel, de la problématique des diplômés chômeurs, de la féminisation du marché de l'emploi, du succès scolaire des filles dans l'enseignement supérieur, soit autant d'aspirations potentielles et légitimes au leadership, du problème de le handicap et de l'arrivée des étrangers ou des réfugiés.

20. L'on note aussi que si les pays occidentaux doivent compter avec le vieillissement de leur population, la pénurie de collaborateurs qualifiés ou le chômage de longue durée, dans la plupart des pays en développement, notamment en Afrique et dans le monde arabe, c'est au rajeunissement de la population, au chômage des jeunes et des jeunes diplômés que sont confrontés les gouvernements. S'ajoutent à cela la complexité et le coût de l'analyse de ce marché, ainsi que l'élaboration de politiques publiques d'emplois efficaces.

### **4. Diversité des agents relevant de la fonction publique**

21. À l'image de la société et de la composition démographique, la fonction publique se caractérise par la diversité de son capital humain, en termes de profil, de parcours, de qualifications, de genre, d'âge, d'origines, de lieu de résidence, d'état de santé, de culture et de convictions religieuses ou spirituelles. La diversité est aussi d'ordre organisationnel, structurel et fonctionnel. Que ce soit au niveau national, local ou extraterritorial, qu'il s'agisse de fonctionnaires recrutés, nommés ou élus, la question de la diversité s'impose aujourd'hui avec acuité à l'administration publique comme un impératif et une exigence de gouvernance et de performance.

22. D'où des problématiques qui s'imposent avec acuité au secteur public, confronté partout à une diversité croissante à la fois des acteurs, des personnes, des territoires et des intérêts<sup>17</sup>. Dans quelle mesure l'administration publique, qui repose sur des modèles traditionnels, figés, voire conservateurs, pour la gestion de la fonction publique, est-elle consciente de ces enjeux, et dans quelle mesure affectent-ils sa performance et ses résultats?

## **D. Défis et enjeux de la prise en charge de la diversité**

23. Niées, mal comprises, ignorées ou mal gérées, de telles préoccupations peuvent s'avérer un terrain fertile pour le développement des stéréotypes, des jugements de valeur, des comportements d'exclusion, des représentations, des restrictions, des replis, des catégorisations mutuelles, des préférences, des

<sup>17</sup> Gérard Timsit, « La gestion de la diversité dans les pays européens. Partie II. Les stratégies », United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, New York (mai 2001); Belgique, « Diversité et ressources humaines : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger », 2010, disponible à l'adresse suivante : [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be); et Annie Cornet et Philippe Warland, *GHR et gestion de la diversité*, (Paris, éd. Dunod, 2008).



traitements inégalitaires et discriminatoires, avec comme fondement l'une ou l'autre des caractéristiques susvisées.

24. L'histoire humaine foisonne d'exemples récurrents en ce sens, outre l'impact négatif d'une telle option qui peut se ressentir d'abord au sein de l'administration publique. Rapportée au milieu du travail, une telle option engendre une multitude de défis qui ont un impact à la fois sur la vision, l'organisation, la gestion, la productivité, la compétitivité et la performance, nuisant ainsi à l'image de l'administration. « C'est une administration où il ne fait pas bon travailler »<sup>1</sup>.

25. En outre, en ce qui concerne les rapports de l'administration publique avec son environnement, une telle option engendre dans la plupart des cas une sorte de concentration de tous les désavantages<sup>18</sup> au détriment des catégories discriminées : la perte de confiance dans les institutions publiques, une perception négative du service public et de la prestation de services publics<sup>19</sup>, un sentiment d'humiliation, d'aliénation, d'inégalité, d'injustice et d'exclusion, la précarité, des vulnérabilités sociales à l'arrivée ou acquises, la pauvreté, la difficulté de l'accès à l'emploi, le chômage, le délitement du lien social ou familial, la criminalité, la cybercriminalité, des services publics qui ne fonctionnent pas comme il se doit, se sont effondrés ou sont saccagés ou vandalisés, la résidence confinée dans certains lieux pour certains groupes sociaux ou des minorités dans des quartiers séparés du reste de la population, qui finissent par devenir des ghettos tolérés pour une séparation et une exclusion de fait, l'habitat insalubre, le développement du secteur informel, la propagation des maladies et des pandémies, à côté d'autres déviations et dérives de toutes sortes, tels que le repli sur soi, l'extrémisme, l'intégrisme, le fondamentalisme, le terrorisme ou autre, donnant l'image d'un monde de chaos, de peur du lendemain, et surtout de peur de l'autre.

26. Au contraire, une diversité respectée, intégrée et bien gérée peut devenir un idéal à atteindre<sup>20</sup>, un crédo du quotidien, une institution et une culture organisationnelle s'inscrivant, d'un côté, dans le respect des différences, pour autant qu'elles soient conformes aux valeurs et aux fondements démocratiques de la société en question, et de l'autre, au-delà de ce respect, dans l'engagement pour la valorisation de ces différences.

#### **IV. De solides fondements à la base de la prise en charge de la diversité**

27. Une multitude de considérations, dont la conjonction est essentielle pour réussir toute politique de gestion de la diversité et pour lutter contre toute forme de discrimination, sont à la base de la prise en compte de ces problématiques.

<sup>18</sup> « Les États-Unis, modèle multiculturel? », entretien avec Denis Lacorne, *Revue de la gendarmerie nationale*, deuxième trimestre 2010, p. 45 à 50; du même auteur, *La crise de l'identité américaine, du melting-pot au multiculturalisme*, (Gallimard, 2003).

<sup>19</sup> Avis du Conseil économique, social et environnemental du Maroc, « La gouvernance des services publics », auto-saisine n° 13/2013. Disponible à l'adresse suivante : [www.cese.ma](http://www.cese.ma).

<sup>20</sup> Voir le préambule de la Constitution américaine.

## **A. Égalité, non-discrimination et respect de la diversité, éléments fondamentaux du droit international en matière de droits de l'homme**

28. L'égalité, la lutte contre la discrimination et le respect de la diversité tirent leur fondement, tout d'abord, des principes des droits de l'homme, tels qu'ils sont universellement reconnus. La démocratie, l'état de droit, la gouvernance démocratique et participative, le développement, la cohésion sociale et la paix ne peuvent être réalisés et achevés sans une reconnaissance de droit et de fait, sans une participation effective et agissante, sans la dignité, l'inclusion et l'intégration de toutes les composantes, de toutes les potentialités et du capital humain d'un pays, dans l'évolution, la dynamique de développement et le progrès de celui-ci. La communauté internationale a fait de ces préoccupations un combat quotidien, une priorité à laquelle elle accorde une attention toute particulière et pour laquelle toute une série de textes juridiques de portée internationale, une multitude de structures dédiées, une large expertise, des outils et de bonnes pratiques ont été mis en place.

29. D'importants travaux sont entrepris par les différentes structures dédiées de l'ONU, tels que le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ou le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, au niveau desquels des efforts sensibles sont fournis sur un ensemble de thèmes représentant dorénavant le centre d'intérêt de la communauté internationale, tout en relevant, dans une large mesure, de la sphère de compétence et de la responsabilité des États et des institutions publiques, notamment la participation aux affaires publiques et politiques dans des conditions d'égalité, l'inclusion et l'intégration sociale, la lutte contre la discrimination contre les peuples autochtones, les personnes âgées, les jeunes, l'emploi et le travail décent, la condition et les droits des femmes, les personnes handicapées, les minorités, les migrants, les enfants, les réfugiés, les apatrides, les personnes déplacées, la discrimination raciale, religieuse, fondée sur l'orientation et l'identité sexuelle, les formes contemporaines d'esclavage, la santé, l'éducation, le droit au logement convenable, la traite des êtres humains, les valeurs traditionnelles, la vie privée et les droits culturels.

30. Face aux enjeux autour de la diversité culturelle qui se sont multipliés et complexifiés en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, il est indispensable de continuer à identifier les conditions nécessaires pour faire de la diversité un atout et non une menace, une source de renouveau pour les politiques publiques au service du développement, de la cohésion sociale et de la paix<sup>21</sup>.

31. L'ensemble de ce corpus normatif universel s'impose aux États, ce qui en soi représente un défi majeur, étant donné l'ampleur de ce corpus et à la diversité des contextes, et a donné lieu à une lourde dynamique d'harmonisation des législations nationales, à l'élaboration de nombreux instruments régionaux et à une diversité des pratiques institutionnelles de lutte contre la discrimination ou de promotion de la diversité.

---

<sup>21</sup> UNESCO, Rapport mondial de l'UNESCO (voir note de bas de page 12), p. 260; Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle, adoptée à l'unanimité à sa trente et unième session; et M. Vatz *et al.*, *Les défis de la diversité* (voir note de bas de page 7), p. 11.

## B. Une réponse à des préoccupations de développement durable

32. En premier lieu, l'administration publique comme instrument aux mains de l'État, servant d'interface avec la société et dont la mission est d'être au service des populations, des territoires et des intérêts nationaux, est tenue d'offrir des services publics qui garantissent une meilleure représentativité de la population, en reflétant la diversité multidimensionnelle qui la caractérise.

33. De même, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 représente une nouvelle vision et un programme ambitieux pour les 15 prochaines années dans des domaines qui sont d'une importance cruciale pour l'humanité, ainsi que pour le développement social, économique et environnemental. Une lecture des 17 objectifs de développement durable et des 169 cibles montre que les préoccupations liées à la diversité et à ses corollaires, la dignité, la non-discrimination, l'équité, la justice, la tolérance, l'égalité de droits, de traitement et des chances, l'inclusion, l'intégration et l'ouverture sont le socle et la clef de voûte du développement durable (voir la résolution 70/1, par. 8).

## C. Une réponse à des préoccupations de gouvernance publique

34. La crise de confiance envers le service public à travers le monde s'explique dans une large mesure par les lacunes en matière de gouvernance, entendu comme étant « le système de valeurs, de politiques et d'institutions par lequel une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales, à la faveur d'interactions entre l'État, la société civile et le secteur privé, ainsi qu'à l'intérieur de chacune de ces entités »<sup>22</sup>. Des institutions solides, efficaces, responsables et transparentes et une bonne gouvernance à tous les niveaux sont reconnues comme un catalyseur du développement durable, au point que la communauté internationale les priorise comme une fin en soi (voir la résolution 70/1, objectif 16). Cela revient à asseoir « un système d'élaboration des politiques ouvert et éclairé, une administration professionnellement exigeante et agissant pour le bien commun, la primauté du droit, un fonctionnement transparent et une société civile forte, qui participe aux affaires publiques »<sup>23</sup> au niveau de tous les acteurs et de toutes les parties prenantes d'un pays donné, étant entendu que la diversité doit être appréhendée à un double niveau : entre ces différents acteurs et parties prenantes et au sein de chacun d'entre eux.

35. La gestion de la diversité au sein de l'administration publique consiste, en effet, d'une part en « 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 »<sup>24</sup>, et d'autre part en la mise en place de

<sup>22</sup> O. P. Dwivedi, « Les défis de la diversité culturelle pour la bonne gouvernance », United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, New York (mai 2001).

<sup>23</sup> Frederickson H. G., *The Spirit of Public Administration*, (San Francisco, Jossey-Bass, 1997).

<sup>24</sup> Belgique, « Diversité et ressources humaines » (voir note de bas de page 17); R. Roosevelt Thomas, fondateur de l'American Institute for Managing Diversity en 1984, « From Affirmative Action to Affirming Diversity », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 2, (1990), p. 107 à 117;

principes, de politiques, de mécanismes et d'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<sup>25</sup>.

36. Question devenue élément incontournable de la vie de toute organisation et inséparable de l'enjeu de croissance, elle ressort comme un levier stratégique et un axe de progrès, sous couvert de répondre à de multiples exigences en lien avec la volonté de changer les choses positivement au niveau de l'organisation, de la gouvernance et de la gestion, notamment :

a) La mise en conformité avec les engagements internationaux, l'état de droit et la légalité, se prémunissant de ce fait d'une perte de réputation;

b) La consolidation d'institutions publiques à l'écoute, transparentes et inclusives, ainsi que le renforcement d'une bonne gouvernance à tous les niveaux, participative et démocratique, y compris en matière de prise de décisions, conformément à la résolution 69/327 de l'Assemblée générale sur la promotion de services publics ouverts à tous et responsables pour le développement durable, en particulier les paragraphes 12 et 13;

c) L'engagement en tant qu'organisation socialement responsable, faisant sienne la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise<sup>26</sup>, en construisant une image positive, humaine et éthique au sein de ses rouages et dans ses rapports avec son environnement;

d) La modernisation de la fonction publique et l'optimisation de la gestion des ressources humaines, à travers le développement de pratiques de gestion centrées sur l'individu, sur les potentialités, les compétences et les talents, en veillant à ce que leur hétérogénéité et leur diversité socioculturelles deviennent non pas un obstacle mais un atout pour l'enrichissement mutuel, un réservoir d'intelligences collectives et un avantage concurrentiel au service de la croissance;

e) L'amélioration de la performance au sein de l'administration publique, grâce à une équipe diversifiée qui permet de mieux comprendre les attentes de ses différents types de clientèle, de pénétrer de nouveaux marchés, de développer la capacité d'innovation, de mieux s'adapter au changement, de gagner en efficacité et efficience au niveau des missions de service public, d'améliorer la qualité de la prestation des services publics, de gérer les conflits et les risques, de garantir la résilience<sup>27</sup>;

---

Harvey C. et Allard M. J., *Understanding Diversity, Readings, Cases, and Exercises*, (New York, Harper Collins College Publishers), p. 40.

<sup>25</sup> Gérard Timsit, « La gestion de la diversité » (voir note de bas de page 17).

<sup>26</sup> Voir la norme ISO 26000, adoptée en 2010, et celle de la Commission européenne adoptée en 2011, disponibles aux adresses suivantes : [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr) et [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca).

<sup>27</sup> Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet, « La diversité, Levier de performance » (voir note de bas de page 2); « Diversité, un enjeu de performance dans le secteur public », *Perspectives – Gestion publique*, (Institut de la gestion publique et du développement économique, n° 22, février 2007).

f) En tant qu'enjeu de communication, l'amélioration de l'image et de la perception que l'on a de l'administration publique et de sa manière d'assurer la prestation des services publics.

37. Comment l'intégration de la diversité peut-elle contribuer à asseoir cette sorte de symbiose entre le respect des droits de l'homme, le développement durable, une bonne gouvernance à tous les niveaux, la paix et la cohésion sociale?

## V. Existence d'idéaux types et de bonnes pratiques à travers le monde

38. Préoccupation souvent au cœur d'agendas politiques et éthiques de la bureaucratie représentative, la gestion de la diversité est considérée parfois comme un luxe, surtout les pays dont la fonction publique en est encore à ses débuts, les pays pauvres ou ceux en situation de conflit. Dans d'autres pays, elle s'avère un engagement concret pour mettre en avant des processus de reconnaissance et de participation des différents acteurs à la construction d'un vivre ensemble plus harmonieux et tentant de lutter contre les exclusions liées à la différence, quelle que soit sa nature<sup>7</sup>. D'où une diversité de modèles et de bonnes pratiques à travers le monde qui peuvent servir d'idéaux types, en tenant compte du contexte et des spécificités propres à chaque pays.

### A. Des modèles anglo-saxons

39. Dans le contexte des États-Unis d'Amérique, où le concept est aujourd'hui officialisé à la fois dans la loi et dans la pratique judiciaire, la notion de diversité s'avère une véritable institution à prendre en compte, faisant référence à « une vision du monde où chacun a les mêmes droits et en particulier jouit d'une liberté identique, et où toute discrimination est abolie. Elle fait allusion à la notion de représentativité des différentes communautés dans les organisations et les institutions »<sup>28</sup> dans un souci de rééquilibrage vis-à-vis des populations ou des communautés culturellement, socialement ou légalement discriminées. Toutefois, il ne faut pas oublier que l'on est face à une « nation de plusieurs peuples »<sup>29</sup> qui, depuis ses débuts, a l'habitude d'accueillir des populations aux origines diverses, avec leur langue et leur culture propres. Il s'agit de surcroît d'un État fédéral comptant plusieurs niveaux de souveraineté. Il a fallu aussi toute une évolution historique, et la vision d'une nation en construction, pour en arriver à ce stade de reconnaissance et de valorisation des différences, quand bien même sa mise en œuvre et sa réussite sont encore loin d'être achevées (comme le soulignent les multiples affaires opposant les services de la police à la communauté noire dans plusieurs États). On est passé ainsi de l'idéologie du melting pot pour étouffer les différences, à un discours sur l'assimilation, puis à la théorie du pluralisme culturel, avant d'opter pour la diversité<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Aurore Haas et Sakura Shimada, « (Re)définir la diversité » (voir note de bas de page 2).

<sup>29</sup> « Les États-Unis, modèle multiculturel? », entretien avec Denis Lacorne (voir note de bas de page 18).

<sup>30</sup> Ibid.

40. Sur le plan institutionnel et légal, la question de la diversité a connu deux moments forts. Dans les années 1960, a été instituée l'égalité des chances en matière d'emploi sous la forme d'un ensemble de lois qui rendent illégale la discrimination à différents niveaux, dont la plus importante, adoptée en 1964, est la loi fédérale sur les droits civiques, suivie de la discrimination positive, sorte de politique de rattrapage entre groupes inégaux<sup>31</sup>, de traitement préférentiel et de compensation. Outil puissant, la discrimination positive a permis de diversifier les entreprises et a eu le mérite d'avoir fait des États-Unis le pays comptant le plus de femmes gestionnaires au monde. Il n'en demeure pas moins que cette pratique, de nature positive ou bienveillante, une exception à tolérer, d'application en principe temporaire, est en soi une discrimination contraire au principe d'égalité devant la loi et a été remise en cause dans les années 1980, engendrant plusieurs controverses et contestations<sup>32</sup>.

41. Dans les années 1990, en complément et en contre-projet de la discrimination positive, la notion de diversité va émerger comme un processus permettant l'expression du collectif diversifié au moyen d'une double porte d'entrée : d'un côté, le marketing et l'approche de la clientèle et des usagers, en cherchant à être à l'écoute, à approcher et à satisfaire une population culturellement de plus en plus diversifiée; de l'autre, l'égalité, moyennant une idéologie libérale et individualiste, basée sur le respect des différences, mais surtout sur la méritocratie et la seule reconnaissance des compétences.

42. Pour d'autres pays anglo-saxons, comme l'Australie, le Canada et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, c'est plutôt la notion de multiculturalisme qui prévaut et qui est officielle en tant que moyen d'aborder et de gérer les différences, à travers leur reconnaissance, leur valorisation, l'encouragement de leur maintien et leur célébration. Il en est ainsi de l'immigration, considérée comme un apport démographique, économique et culturel important<sup>33</sup>, ou de l'intégration de la diversité au niveau du service public. Citons l'exemple du plan d'action élaboré par le Gouvernement du Royaume-Uni en 2004 visant à augmenter la présence des groupes cibles aux différents niveaux de l'administration et prescrivant pour l'ensemble des ministères et agences de désigner leurs champions de la diversité. Ces derniers forment un réseau pour optimiser, partager et mutualiser les bonnes pratiques, et s'entraider mutuellement pour rester à la pointe des initiatives et faciliter les changements culturels et comportementaux en faveur de la diversité au sein des organisations<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Gwénaële Calvès, « Qu'est-ce qu'une politique de discrimination positive? Que peut-on en attendre? », *Alternatives économiques*, janvier 2005; Amanda de Montal, « Étude de benchmark sur la diversité aux USA », Association française de management de la diversité, disponible à l'adresse suivante : [www.afdm.fr](http://www.afdm.fr).

<sup>32</sup> Voir l'application de cette pratique au sein de l'Europe, Marc De Vos, *Au-delà de l'égalité formelle : l'action positive au titre des directives 2000/43/CE et 2000/78/CE*, (Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2008).

<sup>33</sup> Belgique, « Diversité et ressources humaines » (voir note de bas de page 17).

<sup>34</sup> Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, National Audit Office, *Equality, Diversity and Inclusion in the Civil Service*, 2015. Disponible à l'adresse suivante : [www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk).

## B. Des modèles européens

43. Le droit européen en matière de non-discrimination retient deux cas de figure : la discrimination directe qui se produit lorsque, pour des raisons de race ou d'origine ethnique, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, et quand cette différence de traitement se fonde sur le fait que la personne présente une caractéristique particulière s'inscrivant parmi les motifs de discrimination prohibés, et la discrimination indirecte qui se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique, apparemment neutre, est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une race ou d'une origine ethnique donnée par rapport à d'autres personnes<sup>13</sup>.

44. À partir de là, on peut distinguer au moins trois grands modèles de traitement de la diversité au sein de la fonction publique européenne, tous d'inspiration profondément démocratique et tous bâtis sur une conception de la société comme un ensemble complexe dont l'administration est l'instrument – un instrument au service de tous, soit que l'administration ait la charge de la préservation de l'unité de la société, soit qu'elle en admette l'hétérogénéité, soit qu'elle s'abstienne de toute intervention risquant d'apparaître comme favorisant l'un ou l'autre des groupes constituant la société<sup>35</sup>. Le ralliement des différents pays européens à l'un ou l'autre de ces modèles est largement tributaire de leurs cultures ou de la nature des diversités traitées.

### 1. Modèle d'indifférenciation

45. Il est ancré dans le principe de l'unité du corps social et refuse, sur cette base, d'y reconnaître les diversités qui le traversent. C'est l'exemple de la France où, partant d'une tradition politique et sur la base d'une conception d'une nation une et indivisible<sup>36</sup>, on inscrit la préoccupation face à la différence dans une recherche d'égalité, de lutte contre les discriminations et d'intégration. L'histoire française veut qu'au nom de l'égalité des citoyens devant la loi, aucune différence entre individus ne soit prise en compte si ce n'est celle de la compétence. Ceci se matérialise clairement dans le service public dont le credo est l'indivisibilité de la République, la souveraineté nationale et l'égalité devant la loi<sup>37</sup>. Si les politiques françaises de diversité ont intégré plusieurs initiatives (un label diversité en 2008 ou des mesures de discrimination positive ou compensatoire), l'obsession de l'unité est toujours prégnante<sup>38</sup>, moyennant la reconnaissance des discriminations et non des identités communautaires.

<sup>35</sup> Selon la classification opérée par Gérard Timsit (voir note de bas de page 17).

<sup>36</sup> France, *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789* et *Constitution du 4 octobre 1958*, article premier.

<sup>37</sup> Aurore Haas et Sakura Shimada, « (Re)définir la diversité », (voir note de bas de page 2).

<sup>38</sup> Dans sa décision n° 91-312 du 9 mai 1991 sur la loi sur le statut de la collectivité territoriale de Corse, le Conseil constitutionnel a ainsi refusé que l'on identifie un peuple corse qui serait distinct du peuple français, en arguant du fait que s'il pouvait y avoir des particularités, il n'y avait qu'un seul peuple, le peuple français. Voir également « Les États-Unis, modèle multiculturel? », entretien avec Denis Lacorne (voir note de bas de page 18); Gérard Timsit, « La gestion de la diversité » (voir note de bas de page 17); et Charte de la diversité de 2004, disponible à l'adresse suivante : [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com).

## 2. Modèle de différenciation

46. Dans les pays de culture libérale dominante, comme c'est le cas dans les pays du nord de l'Europe, l'hétérogénéité des groupes constitutifs de la collectivité est prise en considération, grâce à des modèles de différenciation généralisée et des traitements diversifiés de ces groupes, en fonction de leur position et de leur situation spécifiques au sein de la collectivité. L'intégration de la diversité est observée à la fois au niveau des territoires, des intérêts et des personnes, et il existe une multitude d'initiatives et de bonnes pratiques en la matière, par exemple dans le cas du Danemark et de la Suède<sup>39</sup>.

## 3. Modèle de séparation

47. Ce modèle qui répond à une logique complètement différente, consiste à établir une sorte de cloison entre les groupes et l'État, 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. Il en est ainsi du principe de la laïcité, autrement dit la dissociation complète entre l'appartenance confessionnelle et la citoyenneté<sup>40</sup>, qui est reconnu comme un mode de gestion des diversités religieuses, presque synonyme de pluralisme, partagé aujourd'hui par pratiquement tous les pays européens. Néanmoins, sa mise en œuvre est loin d'être évidente pour le secteur public. Comment, en effet, concilier la liberté de conscience, le pluralisme des convictions, l'indifférence, la discrétion et la volonté de rendre visible sa religion, considérée comme une source d'engagement et représentant une dimension intégrale de l'identité? Différents secteurs de l'administration publique, au niveau central ou territorial, sont aujourd'hui 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<sup>41</sup>.

## C. Un modèle mixte arabo-africain

48. D'emblée, il faut souligner que la société africaine est très diverse, à tous les niveaux et sur tous les plans. C'est à partir de ces caractéristiques que se construit l'équilibre social, du moins dans la société traditionnelle africaine, favorisant ainsi une sorte d'harmonie et de tolérance qui ne sont remises en cause ou brisées que lorsque la diversité elle-même est remise en cause ou si les discriminations prennent des proportions alarmantes. Si c'était courant durant l'époque coloniale, ce sera souvent aussi le cas par la suite, notamment lorsque des leaders essayent d'imposer, de manière unilatérale ou par la force, certaines pratiques discriminatoires, en favorisant leur ethnie, leur famille, leur langue, leur croyance, leur religion ou leur vision politique, donnant lieu aux problèmes et impacts négatifs susvisés, quand ils ne dégénèrent pas tout simplement en conflits ou en génocides<sup>42</sup>.

49. Parmi les pays qui ont su gérer la diversité, on peut citer le Maroc, une nation composite et plurielle qui a connu également l'influence de plusieurs peuples,

<sup>39</sup> Belgique, « Diversité et ressources humaines » (voir note de bas de page 17).

<sup>40</sup> Gérard Timsit, « La gestion de la diversité » (voir note de bas de page 17).

<sup>41</sup> La Ligue de l'enseignement, « La laïcité pour « faire société », 6 avril 2012. Disponible à l'adresse suivante : [www.laligue.org](http://www.laligue.org).

<sup>42</sup> Mamosi Lelo, « La prise en compte de la diversité dans la fonction publique africaine ».



cultures et civilisations, et où le concept de la diversité a été érigé en principe dans la Constitution de 2011. Dans sa façon de gérer les différences qui le caractérisent sur tous les plans, le Maroc veille à intégrer, outre tous les acteurs, composantes de la société et parties prenantes dans le cadre d'«un État moderne, ayant pour fondements les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance»<sup>43</sup>, toutes les dimensions que sont les personnes, les intérêts et les territoires.

50. Il faut néanmoins se garder de toute tentative d'uniformisation et de généralisation de traitement, ou de toute transposition de pratiques telles quelles, qui peuvent s'avérer des aventures périlleuses, semées d'embûches, sans résultats ou impacts concrets.

## **VI. Pour une vision et une démarche holistiques, intégrées, inclusives, progressives et durables**

51. Trois démarches ressortent comme étant possibles pour gérer la diversité au sein du secteur public, démarches qui sont d'ailleurs cumulables ou le fruit d'une évolution sociétale. Il en est ainsi de la stratégie de négation du problème, de la stratégie réactive pour traiter quelques problématiques suscitant des tensions ou des conflits ponctuels, comme le harcèlement ou l'exclusion, ou alors une véritable stratégie volontariste, proactive, ouverte, inclusive, intégrative et fédératrice dans l'esprit et la lettre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, axé sur l'être humain et porteur de changement.

52. Dès lors qu'il s'agit de changer d'état d'esprit, de climat et de culture organisationnelle à tous les niveaux, à partir du moment où les défis et enjeux sont multidimensionnels et où l'on considère la diversité comme phénomène social qui doit être traité dans sa globalité, il s'agit d'une autre façon de penser, de concevoir et de gérer les différences, de mettre la question de la diversité au centre de toute transformation organisationnelle, en optant pour des démarches holistiques, systémiques et progressives, alliant plusieurs piliers et niveaux d'engagement, de responsabilité et de réforme, tout en mobilisant les moyens nécessaires.

### **A. Au niveau international**

53. Il faut veiller à ce que le nouveau Programme de développement durable soit partagé, disséminé, vulgarisé, porté et accompagné au bénéfice de tous les acteurs et toutes les parties prenantes, pour qu'il ne reste plus le domaine réservé de quelques rouages administratifs centraux, moyennant des programmes d'information, de sensibilisation, d'accompagnement, de formation et de renforcement des capacités pour favoriser l'émergence d'une culture de la diversité et le partage des bonnes pratiques en la matière<sup>44</sup>, en les reconnaissant et en les célébrant.

<sup>43</sup> Préambule de la Constitution marocaine.

<sup>44</sup> Voir les projets ayant obtenu le Prix des Nations Unies pour la fonction publique depuis 2003; les projets ayant obtenu le prix européen du service public; Neil E. Reichenberg, « Best Practices in Diversity Management », United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, New York (mai 2001); Amanda de Montal, « Étude de benchmark sur la diversité

## **B. Création d'un environnement facilitateur et propice à l'intégration de la diversité sur le plan national**

54. La création d'un tel environnement suppose notamment un cadre institutionnel et légal solide à tous les niveaux pour assurer l'intégration de la diversité, une gouvernance responsable, démocratique, inclusive et participative, des politiques publiques, des processus de prise de décisions, des structures et mécanismes d'intégration, de coordination et de mise en cohérence efficaces, l'investissement dans l'engagement des citoyens, un leadership solide, compétent et éthique à tous les niveaux, l'engagement et la responsabilité au sommet de la hiérarchie ou de la direction, l'introduction des changements nécessaires, la réalisation de diagnostics, quantitatifs et qualitatifs, sur le contexte interne et externe et sur les perceptions de tout secteur ou caractéristique, la mise en place de systèmes d'information, de statistiques, d'indicateurs et de bases de données fiables, la conception de stratégies et de plans d'action spécifiques, la création de structures dédiées<sup>45</sup>, la multiplication d'espaces d'information, de dialogue, de concertation et de négociation, la normalisation, la standardisation et la reconnaissance, le suivi, le contrôle, l'évaluation, la reddition de comptes, des plans de communication interne et externe, et des garanties pour assurer la capitalisation, la pérennité et la durabilité de l'ensemble de ces orientations et réformes.

## **C. Réforme, modernisation et valorisation de l'administration publique intégrant la diversité**

55. Il est plus que temps pour le secteur public de cesser d'être le parent pauvre dans la plupart des États, une œuvre charitable ou une opportunité d'enrichissement sans cause, en en finissant avec les modèles dépassés et en s'engageant résolument dans une réforme de fond de l'administration publique au niveau de ses principes, de son organisation, de ses structures, de ses infrastructures, de ses ressources humaines, de sa gestion, de ses processus de prise de décisions, de ses rapports avec son environnement ou de sa manière d'assurer la 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 levier de changement, de développement et de performance, tel que cela ressort du Rapport mondial sur le secteur public de 2015<sup>46</sup>. Pour ce faire, le secteur public doit savoir puiser sa force dans le capital humain, dans ce qu'il a en commun et dans ce qui le rend unique.

56. Pour se galvaniser et devenir performant et compétitif, le secteur public doit veiller à offrir à ses agents un milieu de travail humain, accueillant, convivial, attractif, motivant, où les leaders donnent l'exemple et l'impulsion, inspirant l'espoir, la confiance, qui libère au lieu d'étouffer les talents, et où ils peuvent

---

aux USA » (voir note de bas de page 31); Belgique, « Diversité et ressources humaines » (voir note de bas de page 17); Banque royale du Canada, rapports sur la diversité et l'intégration.

<sup>45</sup> Voir le recensement et l'analyse comparative des principales expériences internationales en matière d'institutionnalisation de la lutte contre la discrimination, Conseil national des droits de l'homme et ONU-Femmes, « Vers la mise en place de l'Autorité pour la parité » (voir note de bas de page 5).

<sup>46</sup> Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, *Responsive and Accountable Public Governance: 2015 World Public Sector Report*, p. 35 et 36.

perfectionner leurs compétences, innover, réaliser leur plein potentiel, de façon à générer de la valeur ajoutée en interne, mais surtout vis-à-vis de ceux et celles qu'ils sont censés servir.

57. Le secteur public a une grande part de responsabilité dans l'offre d'un environnement aux vertus profitables, sain, qui fonctionne bien pour tous, le développement des sentiments de justice, d'équité et d'appartenance, et la création d'opportunités d'épanouissement, de croissance, de développement et de progrès. Plusieurs bonnes pratiques existent à ce niveau : une société participative, la responsabilisation des citoyens, des mécanismes innovants comme la cocréation et la coproduction, l'investissement dans les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la prestation des services publics et pour mieux communiquer, la réduction de la fracture numérique, l'inclusion numérique, la normalisation, la standardisation ou autre, en donnant la priorité aux femmes, aux personnes âgées, aux jeunes, aux personnes handicapées et aux autres groupes désavantagés.

58. 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 et une préoccupation de fond.

---