



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'intérieur DFI
Secrétariat général du DFI
Service de lutte contre le racisme

Berne, Mai 2017

L'ouverture des institutions à la diversité

Guide pratique

Problématiques actuelles et expériences pratiques dans la mise en œuvre des programmes d'intégration cantonaux (PIC)

Service de lutte contre le racisme (SLR)

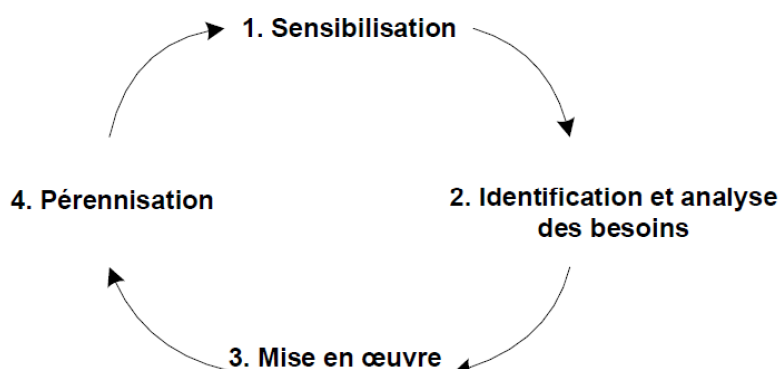
1 Aperçu

Définition

L'ouverture des institutions à la diversité s'entend comme un processus qui vise à garantir un accès équitable aux services de l'administration pour tous, indépendamment du sexe, de la nationalité, de l'appartenance culturelle ou ethnique, de l'orientation sexuelle, du statut socio-économique, de la langue, de l'âge, du mode de vie ou de la présence d'un handicap.

Le modèle en quatre étapes

Le processus d'ouverture institutionnelle est une démarche itérative qui suit le modèle circulaire suivant :



Dans l'idéal, le processus se déroule en quatre étapes :

1. Sensibilisation

Les collaboratrices et collaborateurs de l'institution à tous les échelons sont conscients qu'ils fournissent des services qui doivent être accessibles à tous.

2. Identification et analyse des besoins

Les collaboratrices et collaborateurs à tous les échelons de l'institution désignent les ressources (en termes de connaissances, de processus et d'instruments de travail) et les conditions de base qui leur permettent de garantir un accès sans entrave aux prestations.

3. Mise en œuvre

Les ressources et les conditions relevées lors de l'analyse des besoins sont concrétisées et exploitées par les collaboratrices et collaborateurs de l'institution à tous les échelons. C'est à la suite de cette étape que la culture d'ouverture est réellement fonctionnelle au sein de l'institution.

4. Pérennisation

La culture d'ouverture au sein de l'institution est pérennisée, les collaboratrices et collaborateurs à tous les échelons sont fiers de fournir des prestations accessibles à tous et ne tolèrent aucune forme de discrimination.

Sur la base du modèle ci-dessus, le présent guide résume les principales étapes du processus d'ouverture et illustre sa mise en œuvre dans le cadre des programmes d'intégration cantonaux (PIC).

2 Contexte : mandat de droit public

Permettre un accès équitable et non discriminatoire aux services publics est une mission fondamentale de l'administration étatique : légalement, celle-ci est en effet tenue de fournir des prestations de qualité équivalente à toutes les personnes vivant en Suisse (mission de service public). Les critères de diversité sont nombreux : il peut s'agir du sexe, de la nationalité, de la culture d'origine, de l'orientation sexuelle, du statut socio-économique, de la langue, de l'âge, du mode de vie ou de la présence d'un handicap.

De par son mandat légal, l'administration publique doit offrir ses services à une clientèle hétérogène. Ses collaboratrices et collaborateurs doivent répondre aux exigences individuelles des clients, leur permettre d'accéder aux prestations simplement et sans tracasseries administratives et, si nécessaire, aiguiller les personnes en quête de conseils. Dans cette optique, garantir l'accès aux services de l'État n'est pas suffisant ; il faut également donner aux institutions les moyens de répondre de manière appropriée à la diversité de notre société. En ce sens, le processus d'ouverture décrit ici permet d'exploiter les potentialités offertes par cette diversité de manière équitable et bénéfique, et de trouver des solutions aux défis qu'elle pose.

Les Programmes d'intégration cantonaux (PIC) favorisent des mesures de gestion de la diversité sociale et de lutte contre la discrimination et contribuent ainsi à ancrer la culture d'ouverture dans le fonctionnement de l'administration publique.

3 Le processus d'ouverture selon le modèle en quatre étapes

Le modèle en quatre étapes permet de décrire le processus d'ouverture à la diversité. Il a une utilité théorique et pratique, puisqu'il permet de décrire les aspects fondamentaux du processus d'ouverture et qu'il sert d'outil de travail pour mettre en œuvre ce processus.

3.1 Questions clés et mesures dans les quatre étapes

À chaque étape du modèle se pose une série de questions sur la manière de promouvoir la culture d'ouverture au sein de l'institution. Différentes mesures permettent d'y répondre.

Niveaux individuel et structurel

L'interaction entre les collaborateurs et l'institution est centrale dans les quatre étapes. Le processus d'ouverture se déroule toujours sur deux plans : individuel (manière de penser et d'agir des collaboratrices et collaborateurs) et structurel (stratégies, processus, ressources, culture, environnement général). Pour que l'ouverture institutionnelle soit effective, il faut toujours considérer ces deux plans.

Questions clés et mesures

Les tableaux suivants présentent les questions clés de chaque étape et les principales mesures qui permettent d'y répondre, sur le plan tant individuel que structurel.

Étape 1 : sensibilisation		
	Questions clés	Mesures
Plan individuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment les collaboratrices et collaborateurs définissent-ils le service public ? Sont-ils conscients qu'ils fournissent des services qui doivent être accessibles à tous ? ▪ Comment les collaboratrices et collaborateurs remarquent-ils que certaines personnes ne recourent pas à un service (p. ex. certains groupes de personnes ne se présentent pas aux guichets) ? Comment réagissent-ils dans de tels cas ? ▪ Dans quels domaines les collaboratrices et collaborateurs perçoivent-ils de l'exclusion ? Comment s'en aperçoivent-ils ? Dans quelles situations ? 	Réflexions sur la mission de service public et transmission d'informations au moyen de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ discussions formelles et informelles, réunions, conseils, discussions ▪ présentations ▪ brochures, sites Internet, publications ▪ films, pièces de théâtre, expositions ▪ campagnes en tout genre
Plan structurel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les thèmes de la diversité et de la discrimination sont-ils abordés au sein de l'institution et, le cas échéant, comment ? ▪ Les cadres encouragent-ils la réflexion sur ces points et, si oui, comment ? ▪ Quels sont les bénéfices de la culture d'ouverture pour l'institution (et ses collaboratrices et collaborateurs) et pour la population ? 	Réflexions sur la mission de service public et transmission d'informations au moyen de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ discussions entre collègues, journées pour les cadres, introduction des nouveaux collaborateurs et collaboratrices, sorties ▪ directives, chartes, dossiers du personnel

Étape 2 : identification et analyse des besoins		
	Questions clés	Mesures
Plan individuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles difficultés liées à la diversité sociale les collaboratrices et collaborateurs rencontrent-ils dans leur travail quotidien ? Dans quels domaines sont-ils en conflit avec la clientèle ? Quelles solutions envisagent-ils ? ▪ Les collaboratrices et collaborateurs sont-ils mis dans les conditions de pouvoir garantir un accès équitable au service public et, le cas échéant, comment ? ▪ Comment, selon les collaboratrices et collaborateurs, la diversité de la société se reflète-t-elle dans leur travail quotidien ? Quels sont les problèmes qui se posent ? Comment gèrent-ils cette diversité ? ▪ Du point de vue des collaboratrices et collaborateurs, les processus de travail en place peuvent-ils déboucher sur des cas de discrimination ? 	Analyse des besoins au moyen de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ groupes de travail, rencontres ▪ séminaires, tables rondes, conférences ▪ enquêtes, évaluations
Plan structurel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les conditions à mettre en place pour promouvoir un fonctionnement qui garantisse un accès aux prestations à tous sans discrimination, et ce dans tous les domaines et à tous les échelons de l'institution ? ▪ Comment et dans quelle mesure les processus de travail internes et externes permettent-ils ou entravent-ils un accès équitable aux services de l'administration publique ? ▪ Quels moyens l'institution met-elle à la disposition de ses collaboratrices et collaborateurs pour repérer et modifier les comportements discriminatoires ? ▪ Comment l'institution fait-elle pour atteindre le groupe cible ? Est-il possible, statistiquement, d'atteindre l'ensemble du public visé ? ▪ Où les personnes recourent-elles à certaines prestations ? Où ne le font-elles jamais ? 	Analyses de l'organisation générale

Étape 3 : mise en œuvre		
	Questions clés	Mesures
Plan individuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles ressources (connaissances, compétences, processus et instruments de travail) sont nécessaires pour gérer les défis liés à la diversité sociale ? ▪ Comment mettre en œuvre ces ressources dans la pratique ? ▪ L'environnement de travail offre-t-il les conditions permettant de mettre en œuvre ces ressources ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de perfectionnement avec application concrète dans la pratique quotidienne ▪ Partage régulier des expériences ▪ Possibilité de participer à l'élaboration des processus de travail ▪ Mentorat, groupes de pairs
Plan structurel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment créer des conditions favorables pour assurer un fonctionnement qui garantisse un accès aux prestations à tous sans discrimination, et ce dans tous les domaines et à tous les échelons de l'institution ? ▪ Comment intégrer la notion de service public dans les stratégies, les réunions et les discussions entre collègues ? Comment susciter la réflexion sur ce thème ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et mise à disposition des ressources nécessaires (humaines et financières) ▪ Adaptation des structures, des processus, des stratégies et de la culture de travail ▪ Création d'un service officiant comme interlocuteur et de mécanismes de sanction

Étape 4 : pérennisation		
	Questions clés	Mesures
Plan individuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment soutenir les collaboratrices et collaborateurs sur la durée en matière de gestion de la diversité sociale et de lutte contre la discrimination ? ▪ De quelles ressources (connaissances, compétences, instruments et processus de travail) ont-ils besoin pour garantir à long terme un accès équitable aux prestations ? ▪ Comment l'administration peut-elle prendre en compte, dans son travail quotidien, les exigences diverses et variées de sa clientèle ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de perfectionnement basés sur un concept modulaire ▪ Plateformes d'échange et de mise en réseau ▪ Intersession, supervision, retour d'expérience (<i>lessons learned</i>)
Plan structurel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment et dans quelle mesure l'institution garantit-elle la mission de service public ? ▪ Qui vérifie que le fonctionnement de l'institution est véritablement inclusif et que les mesures d'ouverture à la diversité sociale sont bien mises en œuvre ? Quand et comment ces contrôles adviennent-ils ? ▪ Que fait l'institution pour promouvoir une attitude positive à l'égard de la diversité sociale ? ▪ Comment l'institution fait-elle pour repérer suffisamment tôt les domaines où il faut intervenir et pour prendre les mesures qui s'imposent ? ▪ Qui décide des mesures ou des ajustements ? Qui les met en œuvre ? ▪ Quelles sont les mesures à prendre pour sensibiliser et former les nouveaux collaboratrices et collaborateurs ? ▪ Est-ce qu'il existe des règles contraignantes, comme des mécanismes de sanction, pour punir les comportements discriminatoires ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractère contraignant des mesures et de leur mise en œuvre ▪ Évaluation des mesures et de leur efficacité ▪ Directives, aide-mémoire, chartes ▪ Institutionnalisation de structures de réflexion, p. ex. séances de supervision, partage d'expériences, groupes de discussion ou colloques spécialisés ▪ Mise en réseau et échange avec d'autres institutions

3.2 Application du modèle

Le modèle en quatre étapes est un instrument de travail conçu à l'intention des responsables de la planification et de la mise en œuvre du processus d'ouverture institutionnelle.

Le recours à ce modèle impose une série de questions clés :

- À quelle étape du processus se situe l'institution ?
- Quel est l'objectif central des mesures qui sont prises :
 - sensibiliser ?
 - lancer une réflexion sur la thématique de l'ouverture ou réaliser une analyse des besoins ?
 - procéder à des ajustements ?
 - pérenniser le fonctionnement inclusif de l'institution ?
- Les mesures planifiées et mises en œuvre sont-elles adéquates, prometteuses et pertinentes par rapport au but visé ?

Une mesure, plusieurs objectifs

Comme le processus d'ouverture est itératif, il est possible d'appliquer la même mesure à des étapes différentes. Ainsi, un cours de perfectionnement peut avoir un objectif différent en fonction de l'étape du processus :

Étape 1	Sensibilisation	→	Bref cours d'une journée pour une première sensibilisation et introduction au sujet
Étape 2	Identification et analyse des besoins	→	Atelier visant à identifier les difficultés et à clarifier les besoins
Étape 3	Mise en œuvre	→	Atelier de suivi ou plateforme d'échange avec une application concrète dans la pratique professionnelle, par exemple discussion de cas et élaboration de guides et autres instruments de travail
Étape 4	Pérennisation	→	Atelier d'approfondissement, plateforme d'échange ou supervision visant à pérenniser l'application des mesures dans la pratique quotidienne, réflexion et propositions de mesures complémentaires

Processus itératif

Même une fois que l'institution a instauré une culture de l'ouverture, elle doit poursuivre la réflexion sur son fonctionnement et continuer à l'analyser régulièrement. En effet, l'ouverture à la diversité sociale est un processus itératif en plusieurs étapes qui ne sauraient être considérées comme achevées une fois pour toutes.

Utilisation efficiente des ressources

Le processus d'ouverture nécessite l'engagement des collaboratrices et collaborateurs à tous les échelons et les ressources ad hoc. Or ces ressources, en temps et en argent, sont limitées, tant du point de vue des collaboratrices et collaborateurs qu'au niveau de l'institution. Le modèle en quatre étapes aide à planifier sur le long terme le processus d'ouverture et à utiliser les ressources disponibles de manière réaliste et efficiente. Il est inutile de vouloir répondre à toutes les exigences d'un seul coup ; mieux vaut procéder de manière pragmatique, étape par étape.

4 Le processus d'ouverture dans le cadre des PIC

Le modèle en quatre étapes illustre la manière dont les services cantonaux compétents en matière d'intégration et les délégués à l'intégration ont promu jusqu'à présent la culture d'ouverture au sein de l'administration publique dans le cadre des PIC. Les tableaux qui suivent présentent, pour chaque étape du processus, les mesures mises en œuvre et les résultats obtenus. Les résultats sont classés en deux catégories :

- + **bonnes pratiques** : résultats et recommandations résultant d'une mise en œuvre réussie des mesures ;
- ! **pierres d'achoppement** : interrogations et problèmes apparus lors de la mise en œuvre des mesures.

Les considérations d'ordre général sont présentées en guise d'introduction à chaque tableau. Les contenus qui suivent sont tirés des reportings cantonaux 2015 sur la mise en œuvre des PIC.

4.1 Étape 1 : sensibilisation

L'approche intégrée, clé du succès

Les collaboratrices et collaborateurs développent une conscience aiguë du processus d'ouverture. Les thèmes comme la diversité sociale, l'inclusion, l'exclusion et la protection contre la discrimination sont régulièrement mis en avant et abordés dans une optique positive et pragmatique, en lien avec le travail quotidien.

Rôle clé des services cantonaux compétents en matière d'intégration et des délégués à l'intégration

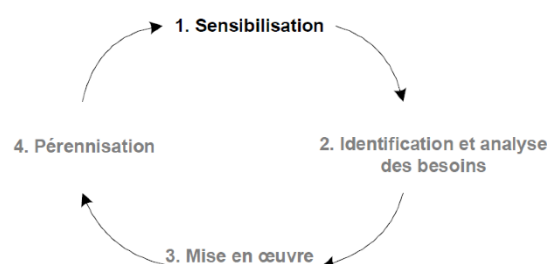
Les services cantonaux compétents et les délégués à l'intégration jouent un rôle clé dans la mesure où ils abordent les thèmes en question dans les discussions formelles et informelles ; ils le font de manière proactive et régulière, en profitant de chaque occasion pour sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs.

Difficulté à mobiliser les collaboratrices et collaborateurs

Souvent, seuls quelques rares collaboratrices et collaborateurs se sentent concernés. Il est difficile de mobiliser plus de collaboratrices et collaborateurs (par manque d'intérêt ou de temps).

Champ d'application des PIC

Selon le canton, les services cantonaux compétents en matière d'intégration et les délégués à l'intégration interprètent différemment la portée de leur mandat : ils n'intègrent pas toujours de la même façon les services de l'administration qui ne sont pas directement impliqués dans les PIC (p. ex. la police ou les institutions de la santé).



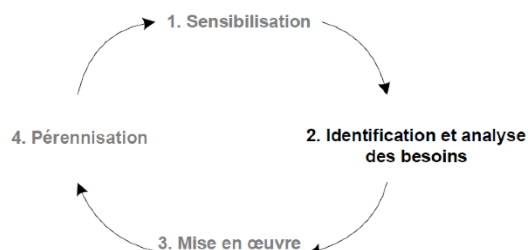
Mesures prises dans le cadre des PIC

Présentations et séances d'information pour les collaboratrices et collaborateurs	
<ul style="list-style-type: none">+ Les présentations et les manifestations sont centrées sur les thèmes de la diversité sociale et de la protection contre la discrimination.+ Ces thèmes sont intégrés en tant que thématiques transversales dans des manifestations centrées sur d'autres sujets.+ Le titre et le contenu des présentations sont très importants : les collaboratrices et collaborateurs se sentent concernés lorsque la question du service public est abordée de manière positive et selon une approche pragmatique.	
<ul style="list-style-type: none">! Les participants sont souvent composés du même petit groupe de personnes.! Il est difficile de mobiliser plus de collaboratrices et collaborateurs (par manque d'intérêt ou de temps), notamment lorsqu'il s'agit de participer spontanément à une manifestation.	
Discussions formelles et informelles avec les collaboratrices et collaborateurs et entre collègues	
<ul style="list-style-type: none">+ Les services cantonaux compétents en matière d'intégration et les délégués à l'intégration mettent l'accent sur la nécessité de profiter de chaque discussion pour sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs.+ Les délégués à l'intégration jouent un rôle important pour introduire le thème dans les discussions de manière proactive.+ Les centres de conseil pour les victimes de discrimination font un travail de sensibilisation de plus en plus important.	
<ul style="list-style-type: none">! Le traitement régulier du thème de la protection contre la discrimination exige d'importantes ressources en temps (et un travail acharné) de la part des services cantonaux compétents et des délégués à l'intégration ; parfois, les ressources à disposition sont insuffisantes.! Un défi consiste à déterminer s'il faut impliquer les services de l'administration et les structures ordinaires qui ne sont pas directement concernées dans la mise en œuvre des PIC (p. ex. la police ou les institutions de la santé) et, le cas échéant, comment le faire.	
Implication des collaboratrices et collaborateurs dans des manifestations et des activités publiques	
<i>P. ex. semaine d'actions contre le racisme, campagnes d'information sur les offres de conseil, site Internet, publications, brochures, films, pièces de théâtre, expositions</i>	
<ul style="list-style-type: none">+ Les manifestations publiques sont utilisées comme occasion de permettre aux collaboratrices et collaborateurs de différentes unités de l'administration de se pencher sur la question du service public.+ Cela passe notamment par la formation de groupes de travail chargés d'organiser les manifestations et qui abordent les questions de la diversité sociale et de la protection contre la discrimination.	
<ul style="list-style-type: none">! Dans de nombreux cantons, les manifestations et les activités publiques sur la diversité sociale et la protection contre la discrimination sont rares, voire inexistantes. L'opportunité d'impliquer le personnel dans les manifestations n'est donc pas mise à profit dans ces cantons.	

4.2 Étape 2 : identification et analyse des besoins

Principale mesure : création de groupes de travail

La mise en place de groupes de travail (groupes de coordination, plateformes de coordination ou réseaux) est la solution la plus utilisée pour analyser les processus de l'administration relativement à l'accessibilité des services et à l'absence de discrimination. Grâce aux PIC, près de la moitié des cantons ont déjà mis en place un mécanisme de coordination basé sur un ou plusieurs groupes de travail.



Diversité des mandats

Certains groupes de travail sont responsables de l'ensemble des PIC, alors que d'autres s'occupent de domaines spécifiques comme l'ouverture transculturelle ou la protection contre la discrimination.

Participation

Les discussions au sein des groupes de travail ont lieu selon une logique participative et s'inscrivent dans la durée ; elles constituent de ce fait des moments clés du processus d'ouverture. Les études réalisées par des tiers reposent aussi sur une démarche participative (p. ex. enquête).

De la planification à la mise en œuvre

De nombreux cantons sont actuellement confrontés au défi de la mise en œuvre des mesures planifiées.

Mesures prises dans le cadre des PIC

Groupes de travail avec un mandat durable de coordination et de planification globales des PIC	
+	Ces groupes de travail sont des plateformes qui permettent aux services cantonaux compétents en matière d'intégration et aux autres services de l'administration de discuter des mesures à prendre dans le cadre des PIC ainsi que de planifier et mettre en œuvre des actions communes adaptées aux besoins et au contexte. Les membres de ces groupes traitent des questions de la diversité sociale et de la protection contre la discrimination.
+	Des sous-groupes sont formés ponctuellement pour approfondir ces thématiques.
!	La diversité sociale et la protection contre la discrimination ne sont que deux facettes parmi tant d'autres abordées par les groupes de travail chargés de la coordination globale des PIC.
!	Il est souvent difficile de motiver le personnel à participer à ces groupes de travail (par manque d'intérêt ou de temps).
!	Pour former des groupes de travail, il faut que l'administration ait une certaine taille.
Groupes de travail avec un mandat limité à certaines thématiques spécifiques	
+	Ces groupes de travail discutent des besoins en matière d'ouverture (transculturelle) et de protection contre la discrimination, notamment. Ils élaborent ensuite, sur une base participative, des stratégies d'action comprenant des mesures à prendre.
!	L'élaboration de stratégies prend du temps, à cause de la complexité des thèmes, par manque de compétences spécialisées, et parfois pour ces deux raisons.
!	Avant de s'attaquer au travail d'analyse et de planification, il faut mettre à niveau les connaissances de tous les membres du groupe.

Clarification bilatérale des besoins avec les autres services de l'administration et les structures ordinaires	
+	Les services cantonaux compétents en matière d'intégration et les délégués à l'intégration analysent les besoins des collaboratrices et collaborateurs avec les autres services de l'administration et les structures ordinaires (p. ex. la police ou les services de naturalisation).
+	En fonction des résultats de cette analyse, tous les services peuvent travailler ensemble pour élaborer et mettre en œuvre des mesures appropriées.
!	Rares sont les cantons qui ont déjà effectué ce type d'analyse globale au niveau de leurs services ou des structures ordinaires. Cela s'explique très souvent par un manque d'intérêt.
Analyse de la situation et des besoins sur la base d'enquêtes régulières	
+	Les enquêtes sont généralement réalisées par un service extérieur à l'administration. L'avantage est que les collaboratrices et collaborateurs peuvent être interrogés de manière systématique et que les résultats sont disponibles rapidement.
!	La participation à une enquête suscite des attentes chez les collaboratrices et collaborateurs, dont il faut tenir compte sur le long terme. Ainsi, une fois l'enquête achevée, il faut impliquer les collaboratrices et collaborateurs dans les discussions et dans la mise en œuvre des mesures arrêtées.
!	Il peut arriver que le personnel de l'administration ne soit pas suffisamment impliqué lorsque les analyses sont réalisées par des services extérieurs à l'administration.

4.3 Étape 3 : mise en œuvre

Principale mesure : cours de perfectionnement

La plupart des cantons offrent des cours de perfectionnement dans le cadre des PIC ; ces formations sont principalement axées sur les compétences interculturelles.

Différentes formules de cours

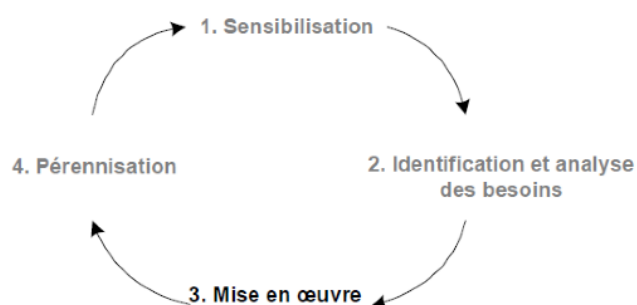
Les cours de perfectionnement sont proposés par des services internes à l'administration ou par des prestataires externes, principalement par les services cantonaux compétents en matière d'intégration, par des centres de conseil pour les victimes de discrimination tant internes qu'externes, ou encore par les services du personnel ; il existe aussi des offres intercantionales. Plusieurs services cantonaux compétents en matière d'intégration collaborent avec le service cantonal du personnel.

Le défi de la mobilisation

Dans de nombreux cantons, le défi consiste à inciter les collaboratrices et collaborateurs à participer aux formations. Les cours sont souvent annulés ou reportés en raison d'une participation insuffisante due au manque d'intérêt, au peu de temps à disposition ou au fait que la fréquentation des cours n'est pas obligatoire.

Nouvelles offres

Plusieurs cantons développent actuellement de nouveaux cours. Leur objectif principal est de créer une offre flexible et adaptée aux besoins. En lieu et place d'une formation figée, ils essaient de mettre en place une panoplie de cours axés sur les compétences à transmettre, que les collaboratrices et collaborateurs peuvent choisir de manière ciblée en fonction de leurs besoins personnels.



Mesures prises dans le cadre des PIC

Formation continue classique (cours de perfectionnement)	
<ul style="list-style-type: none"> + Les cours de perfectionnement permettent de se confronter aux questions de la diversité sociale et de la protection contre la discrimination. + Les formations efficaces sont celles qui sont axées sur la pratique, qui s'articulent autour d'un concept modulaire et qui tablent sur le partage d'expériences (p. ex. discussion de cas pratiques, transfert des acquis dans le travail quotidien entre les journées de cours). + L'intitulé et le contenu des formations sont importants : les collaboratrices et collaborateurs se sentent concernés lorsque la question du service public est abordée de manière positive et selon une approche pragmatique. 	
<ul style="list-style-type: none"> ! L'utilité pratique de la formation n'est pas toujours évidente au premier abord. ! Il est difficile d'évaluer l'efficacité des formations dans la pratique. ! Très souvent, le nombre de participants est (trop) faible, à cause du manque d'intérêt, du peu de temps à disposition ou du fait que la participation n'est pas obligatoire. 	
Cours de perfectionnement alternatifs (ateliers, coachings, supervisions, plateformes d'échange)	
<ul style="list-style-type: none"> + Pour répondre au mieux aux besoins des collaboratrices et collaborateurs, il est possible d'élaborer et de promouvoir des méthodes d'apprentissage et d'échange alternatifs. + Ces méthodes se démarquent par leur proximité avec la pratique et leur capacité d'adaptation au cas par cas, ce qui laisse présager un transfert optimal des acquis dans la pratique. 	
<ul style="list-style-type: none"> ! Le déploiement de ce type de formations dans le cadre des PIC n'en est qu'à ses débuts et nécessite encore un important travail de mise en place. 	
Intégration de la formation continue dans le règlement du personnel	
<ul style="list-style-type: none"> + Cette mesure renforce le caractère contraignant des cours de perfectionnement. + Elle marque aussi de manière plus nette la volonté politique de promouvoir l'ouverture des institutions par la formation. + Elle permet en outre de créer des synergies avec d'autres mesures de perfectionnement en matière de protection contre la discrimination (p. ex. dans le domaine de l'égalité femmes-hommes ou de l'égalité des personnes handicapées). + L'approche de gestion de la diversité (<i>diversity management</i>) crée un climat favorable vis-à-vis de la diversité sociale (et de la protection contre la discrimination). 	
<ul style="list-style-type: none"> ! Différents services du personnel pointent du doigt le manque de ressources pour justifier l'absence de collaboration avec les services cantonaux compétents en matière d'intégration. 	

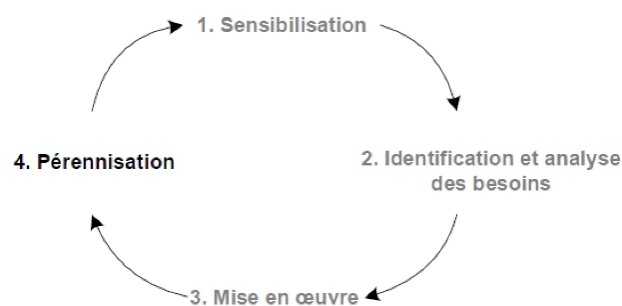
4.4 Étape 4 : pérennisation

Institutionnalisation

Pour pérenniser le mode de fonctionnement inclusif des institutions, les cantons doivent avant tout institutionnaliser les mesures qui ont fait leurs preuves dans les étapes 1 à 3 ci-dessus.

Le défi de l'évaluation

Pour pérenniser la culture d'ouverture dans la fonction publique, il faut évaluer continuellement les mesures et leurs effets. Cela implique de définir dès le début des objectifs clairs et vérifiables. Pour contrôler que les résultats ont bien été atteints et légitimer (sur le plan politique) les mesures prises, l'analyse doit se baser sur des indicateurs (p. ex. nombre et contenu des cours, des structures d'échange, des



groupes et des instruments de travail, ou encore degré de satisfaction des collaboratrices et collaborateurs et de la clientèle). L'évaluation doit répondre à la question clé suivante : les prestations de l'administration sont-elles accessibles pour tous ? Tous les cantons ne procèdent pas encore de manière systématique à une évaluation des mesures et de leur efficacité.

Mesures prises dans le cadre des PIC

Traitement régulier du thème, y c. institutionnalisation de groupes de travail et de séances d'information <i>P. ex conférences sur l'intégration, semaine d'actions contre le racisme</i>
<ul style="list-style-type: none">+ Les thématiques liées au processus d'ouverture sont traitées et discutées régulièrement dans les structures formelles et informelles.+ Les groupes de travail et les séances d'information régulières permettent de mettre en réseau les collaboratrices et collaborateurs, qui prennent l'habitude d'échanger sur les questions liées à la diversité sociale et à la lutte contre la discrimination. Ces collaboratrices et collaborateurs développent des compétences spécialisées en la matière.+ Les groupes de travail représentent l'instrument de base pour une analyse régulière des besoins dans le cadre des PIC.
<p>! L'engagement se fait sur une base volontaire et, à ce jour, il est encore rarement institutionnalisé.</p> <p>! Étendre le réseau à d'autres personnes qui s'engagent activement est un processus de longue haleine.</p>
Combinaison de modèles de formation classiques et alternatifs
<ul style="list-style-type: none">+ Les collaboratrices et collaborateurs, anciens comme nouveaux, sont régulièrement sensibilisés aux thématiques de la diversité sociale et de la lutte contre la discrimination, et formés à agir de manière non discriminatoire.+ Les formations efficaces sont celles qui s'articulent en modules successifs et qui trouvent une application concrète dans la pratique professionnelle.
<p>! Un facteur sensible est celui de la mentalité de l'institution par rapport à la formation continue. Cette mentalité est influencée par les cadres : si ces derniers n'encouragent (ou n'obligent) pas leurs collaboratrices et collaborateurs à participer aux cours de perfectionnement, la fréquentation sera très basse.</p>
Mise en réseau interdépartementale et intercantonale
<ul style="list-style-type: none">+ Les contacts avec d'autres services cantonaux (notamment ceux compétents en matière d'égalité des chances entre les sexes ou d'égalité des personnes avec un handicap) sont fondamentaux pour promouvoir un fonctionnement inclusif à large échelle.+ Les échanges d'expériences avec les services compétents en matière d'intégration d'autres cantons permettent de partager les mesures qui ont fait leurs preuves et de continuer à les améliorer ensemble.+ De manière générale, la mise en réseau permet une exploitation ciblée des synergies en matière de collaboration et d'échange, sans miser « uniquement » sur les circonstances qui se présentent occasionnellement.
<p>! Il est difficile d'empoigner de manière exhaustive toutes les questions relatives à un thème ou à un canton donné.</p>

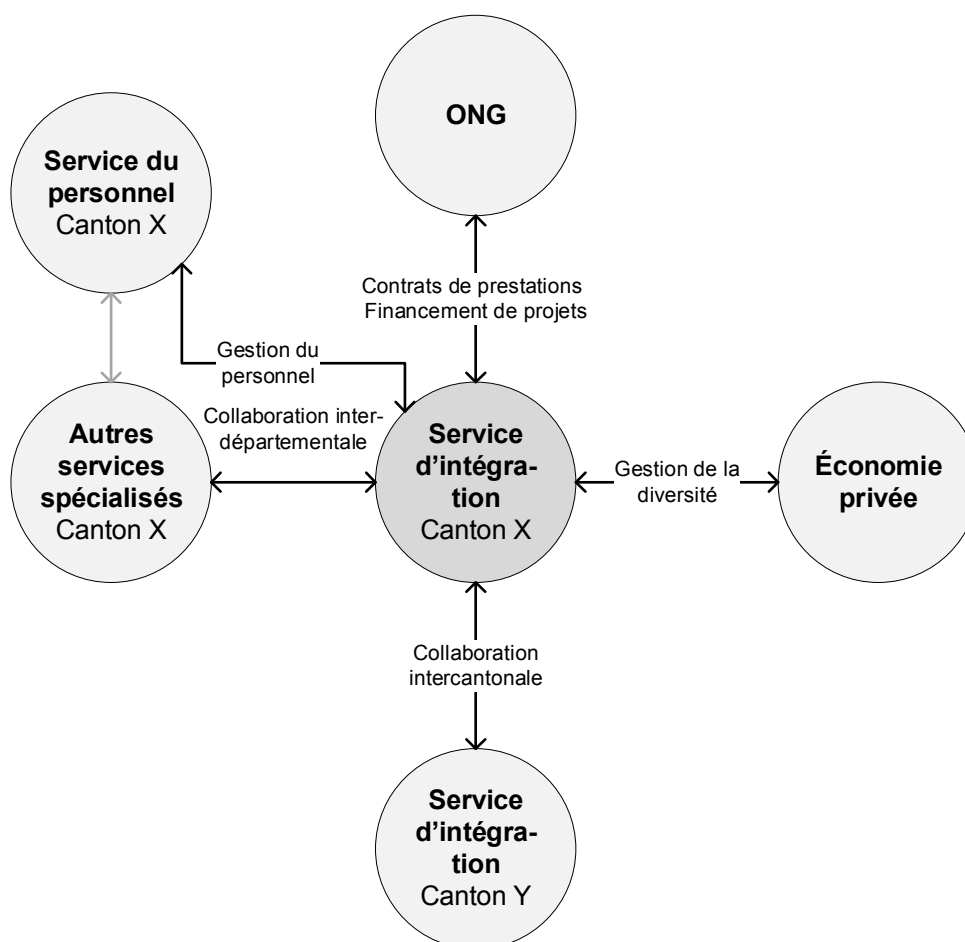
Évaluation des mesures et de leur efficacité

- + Dans le système de documentation et de monitoring (DoSyRa) du Réseau de centres de conseil pour les victimes du racisme, les centres de conseil recensent systématiquement tous les cas de discrimination. Le rapport DoSyRa fournit des informations de référence très utiles pour le processus d'ouverture des institutions, en particulier les discussions de cas menées par les centres de conseil.
- + L'évaluation des mesures (p. ex. nombre et contenu des cours, des formes et structures d'échanges, des groupes et des instruments de travail, ou encore degré de satisfaction des collaboratrices et collaborateurs et de la clientèle) est un instrument important pour légitimer le processus d'ouverture à tous les échelons de l'institution ainsi qu'au niveau politique.
- ! Le rapport DoSyRa ne saurait remplacer une évaluation complète des mesures. Pour démontrer l'efficacité d'une stratégie, il faut évaluer l'ensemble des mesures prises pour promouvoir la culture d'ouverture au sein de l'institution.
- ! L'évaluation de l'efficacité présuppose un mécanisme de contrôle et de correction. Ce mécanisme prévoit une personne chargée de contrôler la mise en œuvre des mesures et fixe le moment du contrôle ainsi que les modalités pour décider des éventuels ajustements.

5 Contacts avec les autres acteurs

Les PIC aident à forger une culture d'ouverture au sein de l'administration publique ; ils sont essentiellement axés sur l'ouverture interculturelle. Les services cantonaux compétents en matière d'intégration et les délégués/déléguées à l'intégration sont organisés en réseau avec des acteurs chargés de promouvoir le processus d'ouverture dans d'autres institutions ou dans d'autres domaines. En agissant ensemble, il y a un potentiel à exploiter pour embrasser la problématique dans une perspective globale. Concrètement, il s'agit non seulement de lancer le processus d'ouverture au sein de l'administration publique, mais aussi de le promouvoir dans d'autres structures de la société civile, comme les entreprises privées et les ONG.

Quant à savoir quelle est la forme de collaboration et d'échange la plus judicieuse, la réponse dépend des opportunités et des risques spécifiques à chaque canton. Les différentes formes de collaboration et d'échange sont illustrées dans le graphique ci-dessous et décrites dans la suite du présent chapitre.



5.1 Collaboration interdépartementale

Certains services de l'administration publique cherchent à promouvoir une culture d'ouverture à l'égard de certains critères bien spécifiques comme le genre, l'orientation sexuelle, le statut socio-économique, l'âge, le handicap, etc. Collaborer avec ces services permet d'accroître la portée de la culture d'ouverture et de s'attaquer efficacement aux discriminations multiples.

En matière de collaboration interdépartementale, il faut tenir compte des considérations suivantes :

- les services de l'administration n'ont pas tous la même organisation au niveau structurel (p. ex. différents départements, organes d'état-major, etc.) ;
- le mandat des différents services se fonde sur des bases légales diverses et variées ;
- les services ne disposent pas tous des mêmes ressources.

Par conséquent, les services n'ont pas tous les mêmes possibilités d'agir, que ce soit seuls ou en collaboration avec d'autres services, ni la même capacité d'exercer une influence.

Service du personnel

Le service du personnel est un acteur clé qu'il convient en principe d'impliquer dans le processus. Collaborer avec ce service permet d'incorporer le processus d'ouverture dans la gestion du personnel de l'administration. Cette collaboration est particulièrement importante dans les optiques suivantes :

- élaboration et mise en œuvre de cours de perfectionnement visant à promouvoir un processus d'ouverture global dans l'ensemble de l'administration publique ;
- promotion d'une culture qui favorise le processus d'ouverture ainsi que le perfectionnement des collaboratrices et collaborateurs et le partage mutuel d'expériences.

Cantons, villes et communes

La collaboration et la mise en réseau avec les communes et les villes s'avèrent nécessaires et fructueux. Cette démarche est plus ou moins avancée selon les cantons.

5.2 Collaboration intercantonale

Comme les cantons sont globalement confrontés à des problématiques similaires, ils tirent un profit certain du partage de leurs expériences. Les échanges entre cantons ont lieu dans le cadre de structures institutionnalisées, comme des conférences (régionales) sur l'intégration. Ces plateformes d'échange permettent de partager les expériences pratiques, d'échanger les mesures efficaces ou de les améliorer ultérieurement ensemble.

L'échange se justifie surtout entre les cantons qui présentent des conditions similaires et qui sont confrontés à des problématiques semblables en matière d'ouverture institutionnelle à la diversité sociale. Pour repérer les intérêts convergents et les défis communs, les cantons peuvent utiliser le modèle en quatre étapes. Le renforcement des échanges bilatéraux et régionaux permet une meilleure exploitation des synergies et une économie de ressources.

5.3 La gestion de la diversité

La diversité, une plus-value

La gestion de la diversité (*diversity management*) est un instrument bien ancré dans le secteur privé. Les entreprises l'utilisent pour gérer leur personnel dans l'optique d'exploiter au mieux la diversité sociale. Un des éléments essentiels de cette politique consiste à veiller à ce que le personnel employé soit représentatif de la diversité sociale, afin de répondre aux exigences d'une clientèle socialement hétérogène.

La gestion de la diversité comme instrument d'ouverture des institutions

La gestion de la diversité est une stratégie que plusieurs cantons utilisent dans le cadre des PIC. Le but est de faire de la diversité sociale un élément de la stratégie du personnel, en collaboration avec les services du personnel. Plusieurs arguments plaident en faveur de cette approche :

- d'une part, le fait d'occuper du personnel représentatif de la population semble améliorer les conditions d'accès aux prestations ;
- d'autre part, en mettant l'accent sur la promotion de la diversité, cette approche peut stimuler une perception positive du processus d'ouverture à la diversité.

Par ailleurs, cette approche est un tremplin idéal pour mettre en place une collaboration constructive avec le secteur privé. Plusieurs cantons s'efforcent de plus en plus, dans le cadre des PIC, de promouvoir la culture d'ouverture au sein des entreprises privées. La gestion de la diversité permet aux institutions publiques et aux entreprises privées de « parler la même langue » et, par conséquent, de bâtir une vision commune.

Limites de cette approche

La gestion de la diversité est une approche qui peut ouvrir des portes en renforçant l'adhésion aux thèmes de la diversité sociale et de la lutte contre la discrimination. Il faut noter qu'elle est conçue à l'origine pour le secteur privé, où son objectif est de générer du profit. Or, le mandat central de l'administration publique est de fournir un service public exempt de discrimination. Autrement dit, contrairement au secteur privé, les institutions étatiques sont tenues de garantir un accès équitable aux prestations pour l'ensemble de la population.

En définitive, si cette approche peut apporter une contribution importante, elle n'est en aucun cas assimilable au processus d'ouverture décrit dans le présent document et ne saurait remplacer d'autres mesures. En effet, le fait d'occuper du personnel représentatif de la diversité sociale n'est pas garant du fonctionnement inclusif de l'institution. Sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs à tous les échelons, ainsi que mettre en place et exploiter les ressources et les conditions de travail qui permettent d'offrir un service public exempt de discrimination restent des facteurs centraux pour l'ouverture des institutions à la diversité sociale.

5.4 Collaboration avec les Organisations non-gouvernementales (ONG)

Les ONG sont des partenaires importants pour les services cantonaux compétents en matière d'intégration et pour les délégués à l'intégration. Elles fournissent des prestations, réalisent des projets et formulent des observations critiques, contribuant ainsi à sensibiliser l'administration et l'opinion publique. Les services cantonaux compétents et les délégués à l'intégration doivent s'assurer qu'ils collaborent avec des ONG dont le fonctionnement respecte le principe d'ouverture. Il s'agit par ailleurs de profiter de cette collaboration pour promouvoir le processus d'ouverture au sein des ONG et, ainsi, imposer à plus grande échelle les approches axées sur la diversité sociale et sur la lutte contre la discrimination.

Dans le cadre de la collaboration avec les ONG, les services cantonaux compétents en matière d'intégration et les délégués à l'intégration ont l'occasion d'évoquer le degré d'ouverture des ONG et d'améliorer ce point avec elles. Cela peut se faire dans le cadre de financements de projets ou de contrats de prestations. À noter par ailleurs que les ONG peuvent exercer une influence en vertu de leur rôle d'observateurs critiques, par exemple à travers les rapports alternatifs qu'elles publient. En ce sens, les ONG peuvent aussi contribuer à la culture d'ouverture dans la fonction publique.

6 Bibliographie

Office fédéral des assurances sociales OFAS (2017) : *Informations- und Beratungsangebote für armutsbetroffene Menschen. Bestandsaufnahme und Strukturierungsvorschlag für eine Online-Plattform*. Rapport de recherche (en allemand, avec résumé en français). Disponible sous : www.ofas.admin.ch > Publications & Services > Publications > Recherche et évaluation > Rapports de recherche (janvier 2017)

La coalition européenne de villes contre le racisme (2016) : *The ECCAR Toolkit for Equality*. Le chapitre 2 présente des lignes directrices pour le monitoring des mesures de prévention de la discrimination. Disponible sous : <http://www.eccar.info/fr> > Boîte à outils pour l'égalité (janvier 2017)

Service fédéral de lutte contre le racisme SLR (2015) : *Protection contre la discrimination : Comment inciter, motiver et mettre en place un processus de sensibilisation au sein de l'administration. Guide pratique élaboré par un groupe de travail composé de responsables du dossier « protection contre la discrimination » des villes et cantons latins*

Service fédéral de lutte contre le racisme SLR (2011) : *Diskriminierungsschutz: Handlungsoptionen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Synthèse de l'étude « Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz » de Silvia Schönenberger et Nicole Wichmann*. Swiss Forum for Migrations and population Studies SFM Studien 59. (disponible en allemand uniquement).

Fachstelle Integrationsförderung der Stadt Zürich (2014) : *Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz*. Orientierungspunkte für städtische Stellen. Diskussionspapier Version 1.

Conférence suisse des Services spécialisés d'intégration CoSi (2016): *Compétences transculturelles: recommandations pour la conception de formations*. Document de discussion.

Annexe 1

Quelques exemples de mesures prises dans les cantons

Le tableau ci-dessous présente une sélection de mesures performantes mises en œuvre dans le cadre des PIC en vue d'assurer l'ouverture à la diversité ainsi qu'une série de mesures complémentaires planifiées par les cantons sur la base des solutions qui se sont révélées efficaces.

Le tableau reprend les quatre étapes du modèle présenté dans le guide pratique « L'ouverture des institutions à la diversité » et illustre comment les mesures synthétisées dans un aperçu global au chapitre 3 se traduisent dans la pratique.

Les mesures ci-dessous sont des exemples typiques d'expériences concrètes que les services compétents en matière d'intégration et les délégués à l'intégration pourraient partager dans le cadre d'échanges intercantonaux.

Elles sont tirées des rapports 2015 sur les PIC et des procès-verbaux des rencontres bilatérales organisées entre le SLR et les cantons pour discuter de ces rapports. Les énoncés repris des procès-verbaux sont cités entre guillemets. À noter que les mesures évoluent sans cesse et que le tableau dressé ici n'est donc qu'un instantané.

Canton	Mesures
Étape 1 : sensibilisation	
AR	<ul style="list-style-type: none">▪ Mise en réseau : dans le cadre de l'exposition PLATTFORM09, le service cantonal de l'intégration a organisé en 2016 une rencontre sur le thème des valeurs et des préjugés, qui a connu un grand succès. En 2017, il a planifié une manifestation sur le thème de la transculturalité incluant un jeu (Mondopoly). Le but est de parler de la protection contre la discrimination de façon ludique et positive et non seulement comme d'un problème, tant dans l'opinion publique que dans les structures ordinaires.
GR	<ul style="list-style-type: none">▪ Centre d'information sur l'intégration (InfoInt) : via ce centre d'information, le service cantonal compétent en matière d'intégration peut fournir de nombreux conseils et renseignements en matière d'intégration et de protection contre la discrimination. Un site Internet sera créé pour rendre les informations et les offres facilement accessibles.
SG	<ul style="list-style-type: none">▪ Stratégie de communication en matière de protection contre la discrimination : le service de l'intégration a élaboré une stratégie de communication pour faire connaître l'offre de conseils existante, sensibiliser les services de l'administration et l'opinion publique, et expliquer en continu les rôles et les tâches des différents services et acteurs.
SH	<ul style="list-style-type: none">▪ Manifestations publiques et plateformes interdépartementales : pour aborder le thème de la protection contre la discrimination, le service de l'intégration et le délégué à l'intégration utilisent des plateformes internes (p. ex. groupe de travail sur les conflits interculturels et les mariages forcés, groupe de travail sur la migration et l'intégration, dialogue interreligieux) ainsi que des manifestations publiques touchant de près ou de loin la thématique de la diversité sociale.
UR	<ul style="list-style-type: none">▪ Atelier de sensibilisation : en collaboration avec le TikK (centre de compétences pour les conflits interculturels basé à Zurich), le service cantonal de l'intégration a organisé avec succès un atelier à l'intention des responsables de la naturalisation au niveau communal. L'atelier a mis l'accent sur la question du professionnalisme, mais a aussi traité des thèmes de la diversité sociale et de la protection contre la discrimination. Ces thématiques ont suscité un fort intérêt. L'atelier a débouché sur une adaptation de la pratique cantonale en matière de naturalisation que les responsables sont en train de mettre en place ensemble.
VD	<ul style="list-style-type: none">▪ Rencontres formelles et informelles : le Bureau pour l'intégration et la déléguée à l'intégration profitent de chaque manifestation officielle et de chaque rencontre informelle, au sein de

Canton	Mesures
	<p>l'administration comme dans l'espace public, pour aborder les questions de la diversité sociale et de la protection contre la discrimination. Ils s'attachent à « vendre le PIC comme un tout » et à en présenter tous les aspects.</p>
ZH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie en matière d'information : le service cantonal de l'intégration s'est fixé comme objectif d'élaborer une stratégie en matière d'information dans le cadre du 2^e PIC ; cette stratégie tiendra compte notamment de la mission d'information et de sensibilisation en matière de protection contre la discrimination. ▪ Guide pour la collaboration entre les communes et les communautés ou associations : en collaboration avec le TikK, le service cantonal a élaboré un guide pour faciliter la collaboration entre les communes et les communautés ou associations. Ce guide répond à une demande émanant à la fois des associations et de certaines communes qui ne savaient pas comment interagir avec les communautés ou les groupes religieux. Quant à ces dernières, elles cherchent de plus en plus le contact avec les communes, mais souvent sans savoir comment se faire entendre (via un contact, une personne de référence, un intermédiaire ?). Le service cantonal de l'intégration a un important rôle de liaison à jouer.
Étape 2 : identification et analyse des besoins	
AG, AI, BE, BS, FR, GL, NE, NW, SG, SH, SO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de travail internes à l'administration : les stratégies relatives à la protection contre la discrimination et à l'ouverture (transculturelle) ainsi que les formations continues sont élaborées par des groupes de travail internes à l'administration. Cette approche permet de procéder à une analyse participative des besoins et d'élaborer des mesures communes.
GR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la situation et des besoins grâce à des enquêtes : la section grisonne de la Croix-Rouge suisse a réalisé une étude sur la protection contre la discrimination raciale dans le canton, pour laquelle elle a notamment interrogé 25 spécialistes des domaines du travail, du social, de la santé, de la formation et de la sécurité. Le service compétent en matière d'intégration a mis en œuvre, en collaboration avec les responsables concernés et les personnes interrogées, certaines des mesures issues de l'étude.
Étape 3 : mise en œuvre	
FR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de perfectionnement adaptés aux besoins : le Bureau de l'intégration prépare une nouvelle offre de formation continue. En lieu et place d'une formation figée, il entend mettre sur pied des ateliers d'échange flexibles et adaptés aux besoins des participants. Cette offre vise à promouvoir l'échange d'expériences pratiques (y c. entre les cantons) et à provoquer un changement de paradigme : « Pour les collaboratrices, il s'agit d'un changement de paradigme : ne pas dire comment faire mais plutôt écouter ce dont [les personnes] ont besoin. »
GE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de perfectionnement adaptés aux besoins : le Bureau de l'intégration prépare une offre qui s'éloigne des formations classiques pour miser sur de nouveaux contenus et de nouvelles formules de cours. Il prévoit de mettre sur pied une gamme d'offres (cours de perfectionnement, coaching, supervision, partage d'expériences) adaptée aux besoins et offrant diverses possibilités de choix au cas par cas. L'objectif est que l'Office du personnel de l'État de Genève reprenne cette offre de formation à son compte.
SG, UR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernen am Fall : le centre de conseil en matière de discrimination géré par le TikK propose une offre intitulée <i>Lernen am Fall</i>, dont le but est d'apprendre en échangeant sur des cas concrets et que le service cantonal de l'intégration a qualifié de « très précieux ».
SO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ateliers adaptés aux besoins : dans le cadre de la semaine d'actions contre le racisme 2015, le service de l'intégration a organisé des ateliers axés sur les besoins, en collaboration avec plusieurs organisations partenaires. Le but premier était d'apprendre aux participants à gérer les malentendus, les préjugés et les situations ambiguës qui peuvent se présenter dans leur travail quotidien. Les ateliers ont notamment porté sur des thématiques telles que notre rapport aux autres (atelier organisé avec Amnesty International), les difficultés dans le travail avec les migrants (en collaboration avec la HES de la Suisse du Nord-Ouest), ou encore les valeurs et la reconnaissance de l'autre (pour les apprentis, avec le soutien du CSAJ). La police et la maison d'arrêt cantonales ont fait part de leur intérêt à organiser un atelier. Les mots choisis ont leur poids : pour attirer les participants potentiels, il faut opter pour un titre séduisant qui cible leurs besoins. Selon le service compétent, l'expérience montre qu'une

Canton	Mesures
	<p>offre de formation figée basée sur un catalogue de cours rencontre un succès moindre. Il est bien plus efficace d'interpeller les collaborateurs avec des thèmes de leur quotidien et de leur transmettre des compétences ciblées sur les problèmes concrets qu'ils rencontrent.</p>
VD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de perfectionnement adaptés aux besoins : en lieu et place des formations classiques, le bureau cantonal d'intégration mise essentiellement sur l'information et le coaching ; avec des organisations partenaires, il propose des contributions sur des thèmes bien concrets (p. ex. présentation sur le « sujet de la migration aux préposés du contrôle des habitants »). Ces offres sont généralement organisées sur demande et conçues en fonction des besoins du public cible. Leur durée et leur contenu peuvent donc varier. Il est important de bien choisir le titre du cours ainsi que le vocabulaire utilisé dans le cours lui-même.
ZH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des formations continues au niveau communal : dans la foulée d'une formation continue sur les compétences transculturelles, la commune de Thalwil a par exemple décidé de mettre sur pied une stratégie de communication dans ce domaine et d'intégrer cette thématique dans ses réflexions sur le long terme.
<p>Étape 4 : pérennisation</p>	
LU, NW, OW, SZ, UR, ZG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le bureau de l'intégration de Suisse centrale (<i>Zentralschweizer Fachgruppe Integration, ZFI</i>) est une plateforme de dialogue intercantonal entre les six cantons de cette région. Il exerce aussi une tâche d'assurance-qualité, puisqu'il permet aux cantons de partager les mesures efficaces et de les améliorer ultérieurement ensemble. Enfin, le ZFI est un modèle en termes d'exploitation des synergies entre petits et grands cantons, qui ne disposent pas des mêmes ressources et qui peuvent ainsi s'entraider.

Annexe 2

Instructions pour élaborer des formations continues en compétences transculturelles

Les compétences transculturelles permettent d'interagir dans un contexte de diversité culturelle sans tomber dans un comportement discriminatoire. La présente annexe résume les principales questions et réflexions qui surgissent lors de l'élaboration et la réalisation d'une offre de formation continue.

- 1) Principes directeurs
- 2) Évaluation des besoins
- 3) Élaboration d'une formation continue

Le résumé qui suit se fonde principalement sur le document de travail élaboré par la Conférence suisse des Services spécialisés dans l'intégration (CoSi) sur le développement des compétences transculturelles par la formation continue¹.

1) Principes directeurs

Les principes directeurs² suivants sont les critères à respecter pour élaborer une offre de formation ciblée et de qualité dans le domaine des compétences transculturelles.

- La formation permet aux participants de prendre conscience de leurs attitudes personnelles, de leur système de valeurs et des rapports de pouvoir qui entourent leur fonction.
- La formation est tournée vers la pratique et applicable et utile dans le travail quotidien.
- La formation se fonde sur une évaluation précise des besoins.

L'**ouverture transculturelle**³ implique que l'institution et ses collaborateurs soient capables de se questionner sur leur système de valeurs, leurs comportements et les rapports de pouvoir en jeu⁴. Dans l'idéal, cette ouverture est effective à tous les niveaux de l'institution et dans toutes les structures et tous les processus : de la direction à la politique du personnel, en passant par la communication, la formation continue et l'orientation client. La question du mandat professionnel (exercé par le service concerné, l'école, l'hôpital, etc.) joue aussi un rôle : quel est le mandat de l'unité organisationnelle et comment doit-elle l'exécuter pour garantir l'accès aux prestations publiques à l'ensemble du public visé ?

¹ Cf. Conférence suisse des Services spécialisés d'intégration CoSi (2016) : *Compétences transculturelles : recommandations pour la conception de formations*.

² Cf. CoSi (2016), pp. 5 ss

³ L'idée de transculturalité vise à dépasser la notion traditionnelle de culture basée sur une conception essentialiste qui présuppose l'existence de « cultures » supposément homogènes et distinctes les unes des autres. La transculturalité met l'accent sur les composantes transversales qui se retrouvent par-delà les différences culturelles, en se focalisant non pas sur les divergences, mais plutôt sur les points communs et les liens qui unissent les cultures (cf. Domenig 2007). On parle aussi parfois d'ouverture « interculturelle ». Cette notion va un peu moins loin que celle de transculturalité, bien que la distinction ne soit pas toujours très claire. La CFR propose une définition sous <https://www.ekm.admin.ch> > Identité et Cohésion > Ouverture des institutions.

⁴ Cf. CoSi (2016).

Développer les compétences transculturelles pour modifier les attitudes des collaborateurs ou de l'institution ne suffit pas à éliminer la discrimination structurelle ; pour y parvenir, il faut aussi que les compétences transculturelles aient une incidence sur l'information fournie à la clientèle et sur les processus de travail. Concrètement, il s'agit notamment de :

- veiller à recruter aussi des personnes issues de l'immigration, qui peuvent faire office de facilitateurs pour le reste du personnel ;
- proposer des formations continues qui permettent de développer les compétences transculturelles du personnel ;
- permettre au public visé d'accéder sans entrave aux informations et mettre sur pied des offres d'interprétariat⁵.

2) Évaluation des besoins

L'évaluation des besoins est une étape clé de l'élaboration d'une formation continue. Elle doit être réalisée avec soin, de manière participative et sans précipitation. Il est souvent tentant de bâcler cette étape, voire de la sauter purement et simplement. L'expérience montre cependant que cela ne représente pas un gain de temps au final.

Il s'agit de relever les conflits et les problèmes concrets vécus au travail pour mettre en évidence les attentes vis-à-vis de la formation. Les questions suivantes peuvent servir de lignes directrices pour évaluer les besoins.

- Pour quelle raison veut-on développer les compétences transculturelles ? Quelles sont les attentes des collaborateurs et de la direction par rapport à l'acquisition de compétences transculturelles ?
- Quels sont les défis concrets à relever à l'aide des compétences transculturelles ? Quelles sont les difficultés rencontrées par les collaborateurs en lien avec la diversité sociale ? Dans quels domaines les collaborateurs sont-ils en conflit avec la clientèle ? De l'avis des collaborateurs, les processus de travail en place peuvent-ils déboucher sur des cas de discrimination ? Quelles solutions envisagent-ils ?
- Les collaborateurs sont-ils mis dans les conditions de pouvoir garantir un accès équitable au service public et, le cas échéant, comment ?
- Comment, selon les collaborateurs, la diversité de la société se reflète-t-elle dans leur travail quotidien ? Comment gèrent-ils cette diversité ? Que font-ils pour adopter une attitude positive à l'égard de la diversité sociale ?

Dans l'idéal, le groupe cible de la formation doit participer à l'évaluation des besoins. Outre l'identification des attentes et des défis concrets, il faut analyser le contexte de travail et la marge de manœuvre du groupe cible. Les questions suivantes peuvent aider à le faire.

- Quelle est la marge de manœuvre du groupe cible dans ses rapports avec la clientèle (élèves, population résidente, etc.) ? Par exemple, les collaborateurs concernés doivent-ils respecter des procédures ou des directives particulières (comme la justice et la police) ou peuvent-ils interagir plus librement avec le public visé ? Quelles sont les règles et les procédures à respecter impérativement ? Les participants ont-ils des délais serrés à respecter et, le cas échéant, dans quelle mesure ont-ils le temps d'aider les personnes ayant besoin d'une attention particulière ?
- Quelle est l'importance de la transculturalité dans le domaine de travail concerné ? Par exemple, dans le domaine de la santé, les problèmes de compréhension entre patients et personnel ont-ils la même incidence dans le service d'urgence d'un hôpital que dans le secteur des soins de longue durée ?

⁵ Cf. Service fédéral de lutte contre le racisme SLR (2011) : *Diskriminierungsschutz: Handlungsoptionen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Synthese de l'étude « Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz » de Silvia Schönenberger et Nicole Wichmann*. Swiss Forum for Migrations and population Studies SFM Studien 59. (disponible en allemand uniquement), page 7.

- Quels types de contacts entretiennent les collaborateurs des structures ordinaires avec leur public cible ? S'agit-il par exemple de contacts de courte durée ou de discussions plus longues ? Par rapport aux échanges de courte durée aux guichets, les consultations exigent des connaissances plus variées et des compétences en communication plus importantes.

Après avoir analysé le contexte de travail, les attentes du groupe cible et les défis concrets à relever, il reste à se poser les questions suivantes.

- Une offre standard est-elle suffisante ou faut-il l'adapter à certains aspects spécifiques du travail ?
- Quelle est la formule de cours ou de séminaires qui s'adapte le mieux à l'entreprise et aux collaborateurs ? Faut-il prendre des mesures complémentaires outre la formation ?

3) **Élaboration d'une formation continue**

Prise en compte des questions individuelles et structurelles

Les formations continues en compétences transculturelles permettent de clarifier les relations de pouvoir qui existent (inévitablement) entre les individus et les groupes et de gérer ces relations en toute connaissance de cause. Elles s'attaquent au problème **sur le plan individuel** en incitant les participants à mener une réflexion sur leur propre position (de pouvoir). Cette sensibilisation permet aussi de remettre en question les structures (p. ex. les processus de travail qui conduisent à des discriminations) et potentiellement de les modifier. Il est donc important de ne pas négliger cette dimension structurelle et, si possible, d'en tenir compte dans la formation. Cela dit, les changements d'attitude (sensibilisation et développement de compétences transculturelles) se produisent au niveau individuel.

Contenus des formations

Le contenu des formations continues en compétences transculturelles peut être divers et varié. La liste ci-après n'est pas exhaustive :

- Réflexion sur son propre système de valeurs et celui des autres
- Questions d'appartenance
- La deuxième génération
- Les préjugés
- La déconstruction des concepts de culture et d'ethnie, mais aussi des informations sur la diaspora étrangère
- Les stratégies de communication
- L'utilisation de la langue (p. ex. emploi des prénoms et des noms de famille, structure de la langue, recours aux traductions, pictogrammes)
- La gestion de la diversité dans l'administration
- Les bases légales
- La protection contre la discrimination
- Informations sur les pays étrangers
- La mission de service public des institutions étatiques, accessibilité des prestations

Modalités des cours

Les cours peuvent être conçus de manière diverse et variée, chaque formule ayant ses avantages et ses inconvénients :

- Brèves contributions (1 à 2 h)
- Atelier d'une demi-journée ou d'une journée entière
- Formation sur plusieurs jours (p. ex. atelier initial suivi d'ateliers de remise à niveau et d'approfondissement)
- Présentation durant la pause de midi
- Formation itinérante à travers la ville
- Traitement des sujets de la transculturalité et de la diversité dans le cadre de groupes de travail internes à l'administration
- Théâtre forum
- Atelier de suivi : par exemple un mois après l'atelier initial, les participants se rencontrent de nouveau pour analyser comment ils ont appliqué les acquis théoriques.