

Direction de l'anti-discrimination
Unité des Cités interculturelles

CDADI(2022)33

29 novembre 2022

COMITÉ D'EXPERTS SUR L'INTÉGRATION INTERCULTURELLE DES MIGRANTS (ADI-INT)

Manuel sur la conception de formations à la compétence interculturelle

Table des matières

Préambule	4
Structure du Manuel	5
POUR COMMENCER	6
1. Qu'est-ce que la compétence interculturelle ?	6
2. Pourquoi se former à la compétence interculturelle ?	7
3. Comment organiser une formation (à grande échelle) à la compétence interculturelle ?	8
PRINCIPES CLÉS DU MODÈLE D'INTÉGRATION INTERCULTURELLE DU CONSEIL DE L'EUROPE	12
Garantir l'égalité	13
1. Définition	13
2. Pour approfondir	13
2.1 Obstacles systémiques à l'égalité	14
2.2 Partenariat entre échelons territoriaux : rôle des pouvoirs locaux et régionaux dans la promotion de l'égalité	14
Valoriser la diversité	16
1. Définition	16
2. Pour approfondir	16
2.1 La diversité : évolution d'un concept	17
2.2 Valoriser l'« atout diversité »	17
2.3 Exemples de ce que peut apporter la diversité	18
2.4 Savoir gérer la diversité	19
Favoriser les interactions interculturelles significatives	21
1. Définition	21
2. Pour approfondir	21
2.1 L'interaction interculturelle significative en pratique, au niveau individuel et collectif	22
Promouvoir une citoyenneté et une participation actives	25
1. Définition	25
2. Pour approfondir	25
2.1 Citoyenneté et participation actives : quel intérêt ?	27
2.2 Partenariat entre échelons territoriaux : rôle des pouvoirs locaux et régionaux dans la promotion d'une citoyenneté et d'une participation actives	28
2.3 Concevoir un processus participatif interculturel	29
CONCEPTS ASSOCIÉS AU MODÈLE DE L'INTÉGRATION INTERCULTURELLE	35
Préjugés	36
1. Définition	36
2. Pour approfondir	36
2.1 Importance du contexte	36
2.2 Pourquoi il ne faut pas ignorer les stéréotypes et les préjugés	37

2.3 Comment réduire les stéréotypes et les préjugés ?	37
2.4 Comment une administration interculturelle devrait-elle aborder les préjugés ?.....	38
Discrimination	40
1. Définition	40
2. Pour approfondir.....	40
2.1 Discrimination et pyramide de la haine	42
2.2 Types de discrimination	43
Communication (interculturelle) inclusive	46
1. Définition	46
2. Pour approfondir.....	46
2.1 Composantes clés d'une communication interculturelle inclusive	47
ANNEXE 1 – Glossaire interculturel	50
Autres définitions utiles	51
ANNEXE 2 – Exemples d'exercices.....	54
ANNEXE 3 – Exemples de quiz	56
ANNEXE 4 – Références et ressources	63

Préambule

Conformément à son mandat et en sa qualité de comité subordonné au Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI), le Comité d'experts sur l'intégration interculturelle des migrants (ADI-INT) a pour mission de concevoir – entre autres – un programme de renforcement des capacités et des outils favorisant l'intégration des personnes migrantes. Il s'agit de soutenir la mise en œuvre de la [Recommandation du Comité des Ministres aux États membres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#) (adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 6 avril 2022). La Recommandation affirme en effet que « *[L]es institutions et organisations éducatives, culturelles, de santé, de travail, sportives, entrepreneuriales et autres devraient développer une mentalité et des compétences interculturelles au sein de leur personnel, et encourager ce dernier à acquérir les aptitudes nécessaires pour permettre des échanges, un dialogue et une coproduction constructifs fondés sur des valeurs et des objectifs communs* » (Annexe, paragraphe 29).

La nécessité de renforcer les capacités en matière de compétence interculturelle est aussi traitée dans le [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#) (adopté par le CDADI en décembre 2021), qui affirme : « *Encourager la participation implique également de fournir des instruments et des formations aux membres des services publics qui sont en contact plus direct avec une population diversifiée*¹ ».

Former l'ensemble du personnel et des élu·e·s, à tous les niveaux de pouvoirs publics, à la compétence interculturelle aidera les États membres à mettre en œuvre efficacement le modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe – rendu plus crucial encore par le contexte géopolitique, sanitaire et climatique. En effet, seules des politiques de gestion de la diversité solides et pérennes permettront de répondre aux urgences et aux situations critiques.

L'ADI-INT, lors de sa première réunion, a passé en revue les caractéristiques de la compétence interculturelle – occasion de noter qu'une expertise et des orientations techniques spécifiques apporteraient beaucoup au processus de conception des formations dans ce domaine –, et décidé de produire (parmi la série d'outils qu'il est chargé de préparer) un « Manuel sur la conception de formations à la compétence interculturelle » (ci-après : « le Manuel »).

Le Manuel est conçu pour aider à mettre au point une formation destinée, avant tout, aux fonctionnaires aux niveaux national, régional et local. La formation peut s'adresser soit exclusivement aux agent·e·s de services étroitement liés à l'intégration interculturelle, soit également à celles et ceux qui travaillent dans des domaines plus éloignés, pour favoriser l'intégration des principes interculturels à l'ensemble des politiques publiques². Les États membres sont encouragés, en outre, à la compléter par une formation plus courte spécialement destinée aux cadres de haut niveau ou

¹ Voir le *Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national*, p. 40.

² Comme l'affirme la CM/Rec(2022)10, Annexe, paragraphe 12 : *Les États membres devraient adopter une approche holistique de l'intégration en s'assurant que les politiques publiques dans tous les domaines et à tous les niveaux, ainsi que les parties prenantes de la société civile, contribuent à l'objectif de bâtir des sociétés inclusives. Cette approche favoriserait une égalité réelle et permettrait de tirer parti des atouts potentiels de la diversité de leurs populations.* Dans le même esprit, le paragraphe 14 affirme que *Les politiques d'intégration interculturelle ne devraient pas se limiter à un secteur politique donné mais transcender tous les domaines d'action. Toutes les politiques publiques devraient contribuer à l'intégration des personnes de différents milieux socioculturels.*

exerçant des fonctions de direction, qui jouent un rôle décisif dans la définition des politiques et de la culture organisationnelle dans leurs domaines respectifs.

Structure du Manuel

Le Manuel s'inspire des travaux et de l'expérience accumulés par le programme des Cités interculturelles à l'occasion de la mise en œuvre de la [Recommandation CM\(2015\)1 sur l'intégration interculturelle](#) (adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 21 janvier 2015), laquelle souligne que « *des mesures telles que celles décrites [...] favorisent des collectivités locales diverses, cohésives et inclusives. Ces mesures comprennent notamment [...] la compétence interculturelle des responsables et des acteurs locaux* ». Il adapte à d'autres échelons des pouvoirs publics l'abondance d'orientations et de supports initialement produits pour l'échelon local, afin de permettre à tous les pouvoirs publics de concevoir leurs propres formations sur mesure et d'acquérir les savoir-faire et compétences nécessaires pour mettre en œuvre le modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe de façon cohérente et à tous les niveaux.

Le Manuel comporte une description des principales caractéristiques de la compétence interculturelle et de son utilité, suivie de sept concepts essentiels à la réussite des stratégies d'intégration interculturelle lancées par les pouvoirs publics. Pour une consultation plus aisée, il se divise en deux parties : 1) les *Principes clés du modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe*, avec des informations sur l'égalité réelle, la valorisation de la diversité, l'interaction interculturelle significative et la citoyenneté et la participation actives, et 2) les *Concepts associés au modèle d'intégration interculturelle*, avec des informations sur les préjugés, la discrimination et la communication inclusive.

Chaque thème couvert par le Manuel comprend les éléments suivants, qui peuvent être utilisés en tant que tels ou comme sources d'inspiration pour concevoir la formation :

- Définition : brève définition du principe.
- Pour approfondir : présentation plus détaillée du thème et de son contexte, accompagnée de références pour celles et ceux qui souhaitent en apprendre plus.
- Exemples d'exercices (annexe 2) : modèles d'exercices, à utiliser tels quels ou à adapter pour soutenir les apprentissages. Ils sont spécialement pensés pour les formations en groupe, où les participant·e·s peuvent échanger leurs réflexions.
- Exemples de quiz (annexe 3) : modèles de quiz, à utiliser tels quels ou à adapter à la situation locale pour tester les connaissances des personnes présentes. Pour chaque concept, les quiz et les commentaires proposés reposent sur la teneur des sessions consacrées à la définition et aux approfondissements.
- Références (annexe 4) : chaque présentation du contexte s'accompagne de plusieurs références citées directement dans le texte et d'autres ressources pouvant servir de sources d'inspiration.

L'annexe 1 propose en outre, à l'attention des actrices et acteurs de terrain, un glossaire interculturel qui réunit tous les termes importants utilisés dans le Manuel.

N.B. : Ce Manuel fera l'objet d'une mise en page professionnelle pour publication après son approbation par le CDADI. Les différents modules et parties seront clairement séparés et assortis d'illustrations. Il serait aussi envisageable de le publier sous forme de deux « brochures », l'une contenant les quatre concepts clés et l'autre les trois autres concepts associés. La présente note sera supprimée de la version approuvée.

POUR COMMENCER

1. Qu'est-ce que la compétence interculturelle ?

Dans nos sociétés marquées par une diversité de plus en plus grande, la compétence interculturelle est essentielle à la fois pour les fonctionnaires et pour le grand public. Nos sociétés démocratiques plurielles ne pourront fonctionner que si nous parvenons à nous comprendre par-delà les barrières de toute nature et dans tous types de situations. Une véritable compétence interculturelle doit marier la théorie à l'action et suppose un certain degré de curiosité, d'intérêt pour l'apprentissage tout au long de la vie et d'aptitude à cultiver un esprit d'ouverture.

Par compétence interculturelle, on entend l'ensemble des connaissances, aptitudes, mentalités et comportements qui permettent aussi bien aux personnes qu'aux organisations d'agir de manière compétente sur le plan interculturel. Le concept recouvre donc un large éventail de compétences qui, prises ensemble, permettent d'agir en faveur d'un environnement interculturel et de savoir réagir à la grande diversité des situations quotidiennes. Il suppose en outre de rechercher activement l'interaction interculturelle significative et de s'engager contre les préjugés, les stéréotypes et la discrimination. Bien que la compétence interculturelle se cultive au niveau individuel, organiser des formations à ce sujet pour tout le personnel d'une organisation peut conduire à ce qu'un regard interculturel soit porté sur l'ensemble de ses activités et décisions, la dotant ainsi d'une bonne compétence interculturelle et d'une culture organisationnelle plus inclusive.

La compétence interculturelle, qui suppose la connaissance des principes et des concepts interculturels, est liée à différents enjeux allant de la lutte contre la discrimination à la conception des services ou des manières de communiquer. Elle exige également une série de compétences non techniques comprenant – parmi beaucoup d'autres – l'empathie, la réflexion critique, l'aptitude à écouter et interagir, le respect et la conscience de ses propres origines, influences et partis pris. La compétence interculturelle suppose par ailleurs de savoir distinguer les personnes de leurs actes, pour réagir correctement aux actions contraires aux principes fondamentaux des droits humains sans s'aliéner leurs auteurs et autrices. La compétence interculturelle ne s'acquiert pas une fois pour toutes. C'est un ensemble de compétences en construction, qui se renforcent par la pratique quotidienne et par l'apprentissage tout au long de la vie¹.

En matière de compétence interculturelle, les formations et les outils visent à terme à faire changer les mentalités et les comportements en incitant les participant·e·s à voir sous un nouveau jour leurs présupposés, leur vision du monde, leur culture et leurs connaissances et en les sensibilisant à des situations différentes des leurs. L'objectif est que les contacts avec des personnes d'horizons variés créent une plus grande ouverture. Il est largement admis que la compétence interculturelle est indispensable à la coexistence pacifique, en particulier dans une société où règne la diversité. Cette importance a été maintes fois soulignée par le [Conseil de l'Europe](#) dans des recommandations et documents d'orientation, comme le [Livre blanc sur le dialogue interculturel](#), le [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#) et la [Recommandation CM/Rec\(2022\)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#). La compétence interculturelle constitue un moyen de traiter à la racine plusieurs problèmes sociaux, tels que les incompréhensions entre groupes différents sur le plan culturel, socioculturel, ethnique ou autre, qui peuvent dégénérer en discrimination, racisme ou discours de haine. La compétence interculturelle est à appréhender comme une approche globale mariant valeurs, connaissance, état d'esprit et aptitudes, fondée sur les quatre principes de l'intégration interculturelle : garantir l'égalité, valoriser la diversité,

favoriser l'interaction interculturelle significative et promouvoir la citoyenneté et la participation actives, ainsi que sur le cadre de droits humains du Conseil de l'Europe.

Valeurs : <ul style="list-style-type: none"> - droits humains - dignité humaine 	Connaissance : <ul style="list-style-type: none"> - de soi, et réflexion sur soi - des langues et de la communication - du monde : culture, cultures, religions
État d'esprit : <ul style="list-style-type: none"> - ouverture à l'altérité culturelle et aux convictions, visions du monde et pratiques différentes - respect - sentiment d'efficacité personnelle - tolérance de l'ambiguïté 	Aptitudes : <ul style="list-style-type: none"> - réflexion critique et analytique - écoute et observation - aptitudes linguistiques, paralinguistiques et de communication - empathie - souplesse et adaptabilité

Figure 1 : Les quatre principes de la compétence interculturelle

2. Pourquoi se former à la compétence interculturelle ?

Nos sociétés sont constamment menées à changer et à s'ajuster. Il est donc de plus en plus important que les collectivités, ainsi que les pouvoirs publics et les structures de gestion à tous les échelons, valorisent la diversité et sachent s'y adapter.

Une étude menée par le Migration Policy Group, [Comment l'intégration interculturelle peut-elle induire une meilleure qualité de vie dans les villes diversifiées ?](#) (2017), souligne que les villes qui adoptent des politiques d'intégration inclusives présentent de meilleurs résultats sur plusieurs plans : sentiment de cohésion chez les administré-e-s, confiance envers l'administration, sécurité, qualité des services, bien-être, bonne gouvernance et croissance économique. De fait, des recherches ont également montré que des politiques d'intégration inclusives aux niveaux national, régional et institutionnel contribuent à réduire les préjugés anti-immigration au sein de la population autochtone dans les zones présentant des taux d'immigration élevés².

L'intégration interculturelle est à la fois une approche et un processus. Elle suppose une manière de concevoir et de déployer les politiques publiques qui cherche à garantir l'égalité et l'équité, à valoriser la diversité, à favoriser l'interaction interculturelle significative ainsi que la citoyenneté et la participation actives ; elle concerne tous les services administratifs, à travers une gouvernance multiniveaux. Cette logique d'action appelle certains éléments « structurels » ou institutionnels, comme des engagements politiques ou la promotion de la transversalité, ainsi que le développement de la compétence interculturelle.

Plus spécifiquement, acquérir et développer une compétence interculturelle est essentiel pour l'ensemble des fonctionnaires et des élu-e-s, pour leur permettre à la fois de relever les défis que soulève la diversité croissante de la population et de communiquer et nouer des liens avec des personnes aux origines et situations variées. Dans une certaine mesure, la compétence interculturelle est une condition préalable à la conception et à la mise en œuvre de stratégies et de politiques interculturelles aux niveaux local, régional et national, ainsi qu'un aspect crucial de l'état d'esprit qui rend possible le passage à des politiques interculturelles. Elle englobe les aptitudes nécessaires pour promouvoir un changement structurel dans les institutions et s'attaquer aux causes des inégalités, des

discriminations, de l'exclusion, du manque de reconnaissance et de respect de la diversité et de la raréfaction des espaces d'échange.

En ce sens, la compétence interculturelle aide les élu·e·s et les autres parties prenantes :

- à interagir et communiquer de façon plus inclusive :
 - avec le grand public, en prenant acte des relations inégales qui existent pour mieux comprendre et gérer les conflits et divergences potentiels ;
 - avec leurs collègues, en gérant les relations dans des environnements de travail hétérogènes ;
- à renouveler pour le rendre plus inclusif le récit sur la société, en transformant le discours de l'administration à la fois en interne et en externe ;
- à concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques plus inclusives pour :
 - fournir de meilleurs services, adaptés à la réalité socioculturelle de chaque territoire ;
 - exploiter le potentiel de la diversité ; et
 - offrir aux habitant·e·s les moyens de participer à la vie publique.

Ces compétences seront nécessaires à chaque phase du cycle des politiques publiques : diagnostic sur le contexte, conception de la politique, mise en œuvre et évaluation.

Pour progresser dans l'acquisition des compétences interculturelles, il faut aussi connaître les limites et les obstacles à cet apprentissage. Les membres de l'administration ne sont pas toujours préparés à répondre aux besoins et aux demandes générés par une population diverse et peuvent parfois manquer de formation sur les plans technique et, surtout, politique. Un manque de connaissances sur la diversité socioculturelle et, dans certains cas, une certaine résistance au changement de la part du personnel peuvent aussi constituer des obstacles. En effet, des agent·e·s peuvent juger superflus les thèmes sans lien immédiat avec leur domaine de travail spécifique – alors que le modèle d'intégration interculturelle est transversal par nature.

Un tel phénomène pourrait s'expliquer par une faible volonté politique et par l'absence de consensus sur la mise en œuvre des politiques d'intégration. Exiger de l'ensemble des fonctionnaires qu'ils et elles adhèrent à l'idée d'intégration culturelle pourra s'avérer plus facile si le gouvernement est sur la même ligne. Parallèlement, une trop grande homogénéité socioculturelle au sein de l'administration publique se répercute sur la conception des politiques et des programmes ; à l'inverse, des équipes hétérogènes favorisent, en multipliant les regards sur la diversité, une plus grande proximité avec les réalités du territoire. C'est aussi l'homogénéité de certaines équipes qui explique pourquoi, dans certains cas, l'amélioration de la compétence interculturelle est perçue comme sans intérêt.

3. Comment organiser une formation (à grande échelle) à la compétence interculturelle ?

Il existe très peu de recherches sur le développement de la compétence interculturelle dans les administrations publiques. Les programmes de formation doivent donc s'inspirer d'autres champs tels que l'enseignement, la théorie du leadership ou la psychologie, tout en veillant à répondre aux besoins spécifiques des responsables politiques et des professionnel·le·s.

Lorsque l'on met en place une formation à la compétence interculturelle, il faut donc prévoir des explications sur sa raison d'être et son importance dans toute l'organisation et s'assurer un soutien politique suffisant pour pouvoir la déployer. En outre, on ne lancera pas le programme de formation

sans avoir vérifié qu'il était inclusif, afin de permettre à toutes et à tous d'y prendre pleinement part et d'en tirer un maximum d'enseignements.

On pourra se poser, par exemple, les questions suivantes :

-
- *La formation est-elle organisée de manière à ce que tout le monde puisse y participer et accéder à l'ensemble des contenus ?*
 - *L'équipe de formation a-t-elle été préparée à intervenir sur ce type de sujet ?*
 - *Les situations ou besoins particuliers des participant-e-s ont-ils été pris en compte lors de la préparation ?*
-

Il importe aussi que l'environnement de formation contribue, à travers l'interaction interculturelle significative, à asseoir la confiance. Dans l'idéal, un environnement de partage et de confiance mutuelle créera une culture d'ouverture et favorisera des discussions fructueuses. En veillant, via des méthodes participatives, à ce que toutes les personnes formées soient traitées à égalité, on leur permettra de s'approprier davantage le processus d'apprentissage, qui aura ainsi plus de chances de s'inscrire dans la durée. On pourra veiller, par exemple, aux éléments suivants :

- Créer une ambiance sans jugement : tous les avis sont importants et valables.
- Valider les sentiments et les expériences mais pas les stéréotypes, préjugés, jugements ou partis pris.
- Prévoir des exercices et des débats interactifs et immersifs, favorisant la découverte et le vécu, au lieu d'expliquer simplement ce que sont l'inclusion ou l'exclusion.
- Promouvoir le dialogue et l'écoute, en s'assurant que chaque personne puisse prendre la parole si elle le souhaite.
- Provoquer la réflexion et le questionnement en se montrant disponible et en posant des questions ouvertes.
- Encourager, pour s'appuyer dessus, le partage d'exemples et d'anecdotes, mais éviter d'exprimer ses propres opinions ou de dévaluer celles qui s'expriment dans l'assemblée.
- Éviter qu'un duo ne monopolise le débat, en veillant à ce que tout le groupe participe aux discussions.

Pour encourager l'adhésion au programme, il est important de veiller à ce qu'il corresponde aux besoins réels de l'organisation et des fonctionnaires qui participent à la formation. Pour impulser des actions durables au sein de l'organisation, il faut aussi gagner le soutien du niveau politique et des cadres. Il peut être bénéfique d'élargir la formation à ces groupes cibles, afin d'étendre les apprentissages à toute l'organisation. Former les décisionnaires peut aider à réduire les attitudes hostiles à la formation au sein de l'organisation. Il importe, par conséquent, d'affirmer clairement les buts de la formation et d'énoncer une méthodologie claire. Les éléments suivants pourront avoir leur utilité :

- Enquête pré-formation : les réponses à l'enquête permettront de cerner les besoins, l'état d'esprit et les connaissances préalables des personnes inscrites. L'enquête peut aussi servir d'« état des lieux », à comparer avec les résultats d'une enquête post-formation pour en évaluer l'impact après trois à six mois.

- Évaluation de l'impact de la formation : elle est cruciale pour que le leadership adhère au programme et pour offrir des arguments à l'appui de sa poursuite. Cette évaluation peut aussi aider à restructurer le cursus – si nécessaire – pour lui donner davantage d'impact.
- Intérêt possible d'une formation facultative, dans un premier temps : gardons à l'esprit qu'une formation facultative attirera surtout des personnes déjà sensibles au sujet. Pour toucher les autres, il pourrait être utile de basculer vers une formation obligatoire. Une telle stratégie, à condition d'être bien présentée, peut réduire l'éventuelle résistance au sein de l'organisation. On veillera d'autant plus à investir dans un environnement dépourvu de jugement.
- Préparation de formateur-trice-s en interne : une approche de « formation de formateur-trice-s » garantit l'existence de connaissances en interne et permet de reproduire la formation ultérieurement, si nécessaire. Disposer d'un tel vivier permet aussi de former davantage de personnel en moins de temps. Au sein de leur organisation, les formateur-trice-s peuvent aussi fonctionner comme des ambassadeur-trice-s de l'intégration interculturelle, comme un groupe d'entraide ou comme un groupe consultatif, pour aider à créer et à développer les projets interculturels ou même des plans en faveur de la diversité et de l'inclusion en interne. Ces initiatives peuvent s'adresser non seulement au personnel, mais aussi aux partenaires stratégiques. Un guide de facilitation peut aussi être développé, afin de renseigner sur les bonnes pratiques et les recommandations en matière d'organisation de formations à la compétence interculturelle.
- Binômes de formateur-trice-s : travailler à deux permet de mieux traiter les éventuelles confrontations ou questions sensibles. C'est aussi utile, en cas de formation en ligne ou hybride, pour gérer les différentes plateformes d'interaction avec les participant-e-s pendant et entre les sessions. Lors des sessions en présentiel, un membre du binôme peut préparer les activités ou prendre des notes pendant que l'autre parle, etc. À deux, on peut aussi se donner un feedback et réfléchir ensemble aux sessions de formation, et donc accroître sa capacité à s'améliorer en continu.
- Recueil des suggestions pendant les sessions : les sessions de formation offrent une occasion parfaite d'entendre et de noter les idées, préoccupations et suggestions. Une telle démarche, associée à l'écoute des habitant-e-s, livrera des apports utiles à l'élaboration des plans et stratégies interculturels.
- Choix des modalités de formation convenant le mieux aux participant-e-s : pour tirer le meilleur parti des deux options, on pourra opter pour un format mixte ou « hybride », combinant des sessions en ligne et hors ligne, individuelles et en groupe.

Pour assurer l'efficacité de la formation, il est important d'étudier les différentes possibilités (lieux, modalités) et d'atténuer les inconvénients et les difficultés que pourrait susciter le format retenu.

Format	Avantages	Inconvénients	Atténuation
100 % en ligne (auto-formation ou sessions de groupe)	<p>Intéressant pour les groupes dispersés ou très occupés.</p> <p>Moins cher et moins long : plus de personnes formées en moins de temps et avec moins de moyens.</p> <p>Plus inclusif pour les personnes ayant certains handicaps, avec ajustement possible en fonction des préférences d'apprentissage.</p>	<p>Moins inclusif pour les personnes sans accès / avec un mauvais accès à internet, sans accès à la technologie ou moins compétentes en informatique.</p> <p>Davantage de sources de distraction.</p> <p>Absence de contact avec les autres, ce qui réduit les interactions interculturelles et les occasions de rencontres et d'apprentissage mutuel.</p>	<p>Pour un format mixte en ligne vraiment complet, combiner formation synchrone (sessions interactives réunissant formateur-trice-s et participant-e-s) et asynchrone (vidéos à regarder, tâches à accomplir, etc.).</p> <p>Promouvoir les tâches collaboratives en groupe.</p>
	<p>Plus inclusif pour les personnes ayant des troubles chroniques, les soignant-e-s, les habitant-e-s de zones reculées.</p>	<p>Sentiment d'isolement, hésitation à poser des questions / exprimer des doutes.</p>	<p>Créer des tutoriels et des forums en ligne en temps réel ouverts à l'ensemble des participant-e-s.</p> <p>Proposer, en option, des sessions synchrones supplémentaires ou des réunions individuelles destinées aux questions.</p>
	<p>Favorise l'autonomie et l'ajustement au rythme d'apprentissage de chacun-e.</p> <p>Diversifie les outils pédagogiques utilisés.</p>	<p>Problèmes de connexion internet : tout le monde ne peut pas toujours participer pleinement.</p>	<p>Développer les compétences en TI lors de cours supplémentaires.</p> <p>Prévoir une salle informatique bien connectée à internet, avec du personnel des services informatiques à disposition pour aider, ou mettre à disposition des ordinateurs ou des tablettes.</p>
Format	Avantages	Inconvénients	Atténuation
En personne	<p>Préférable pour les groupes vivant sur le même territoire ou faciles à réunir.</p>	<p>Prend du temps, peut entraîner davantage d'abandons.</p>	<p>Associer les sessions en personne à des sessions asynchrones (vidéos à regarder, tâches à accomplir, etc.) pour en faire une formation mixte.</p> <p>Planifier les sessions avec les groupes cibles pour s'assurer qu'elles sont utiles et font sens.</p>
	<p>Favorise l'interaction interculturelle significative.</p> <p>Moins de sources de distraction.</p>	<p>Plus de frais pour les organisateurs et/ou les participant-e-s : trajets, repas, etc.</p>	<p>Offrir une prise en charge (totale ou partielle) des trajets et repas.</p>
	<p>Possibilité d'organiser des visites, des activités en groupe, etc.</p>	<p>Peut être moins inclusif pour les personnes ayant certains handicaps ou des troubles chroniques, les soignant-e-s, les habitant-e-s de zones reculées, etc.</p>	<p>Prévoir une audiodescription ou une interprétation en langue des signes ; adapter les jeux et les supports à toutes les personnes présentes.</p>
	<p>Plus inclusif pour les groupes n'ayant pas d'ordinateur, d'accès à internet ou de compétences en informatique ou maîtrisant moins bien l'écrit.</p>		<p>Veiller à ce que les espaces de réunion soient accessibles et accueillants pour tout le monde.</p>

PRINCIPES CLÉS DU MODÈLE D'INTÉGRATION INTERCULTURELLE DU CONSEIL DE L'EUROPE

L'intégration interculturelle est un modèle de politique reposant sur les idées et la pratique de l'interculturalisme tel qu'il est décrit dans les recommandations du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe [CM/Rec\(2015\)1](#) sur l'intégration interculturelle, et [CM/Rec\(2022\)10](#) sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle. Ce modèle est axé sur quatre grands principes : garantir l'égalité, valoriser la diversité, favoriser l'interaction interculturelle significative et promouvoir la citoyenneté et la participation actives.

Pour l'ensemble des responsables politiques et agent-e-s du secteur public, il n'y a pas de compétence interculturelle sans une réelle maîtrise théorique et pratique de ces principes, indispensables pour appliquer le prisme interculturel à toutes les politiques publiques. Les prochains chapitres de ce Manuel définissent ces quatre principes, les développent et les illustrent par des exercices, des quiz et des ressources complémentaires.



Garantir l'égalité

1. Définition

L'**égalité** (dans ce contexte) désigne le fait d'être traité de façon égale, que ce soit en droit, dans les politiques ou en pratique. Elle suppose aussi l'égalité en dignité et dans l'exercice des droits humains fondamentaux, l'égalité des chances et l'égalité dans l'accès aux services. Plus largement, on distingue l'égalité des chances dans la vie (ou « égalité d'accès ») de l'égalité des résultats, et l'accent portera davantage sur l'une ou l'autre selon les philosophies politiques et économiques. Pour l'interculturalisme, l'égalité est surtout indissociable des principes de non-discrimination et d'inclusion, avec pour maître mot l'équité : chaque personne devrait se voir attribuer des ressources et des possibilités en fonction de sa situation et de ses besoins, en vue d'atteindre un résultat plus égalitaire.

2. Pour approfondir

Notion phare des droits humains, ancrée de longue date dans le droit constitutionnel sur tous les continents, l'égalité est présente dans les Objectifs de développement durable des Nations Unies, qui appellent les États à « assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière » (ODD 10.3). La Recommandation du Comité des Ministres [CM/Rec\(2022\)10](#), sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle, cite l'égalité parmi les quatre principes clés de l'intégration interculturelle. Elle affirme que *les politiques d'intégration devraient aboutir à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances pour tous les membres de la société, y compris par une approche prenant en compte toutes les formes de discrimination, directe ou indirecte*³.

L'égalité ne veut pas dire que nous serions tou·te·s les mêmes. Elle consiste à veiller à ce que toutes les actions se fondent sur ce que nous avons en commun : notre humanité. Elle pointe donc une forme de similitude qui n'exclut pas les différences³. Reconnaître l'individualité de chaque être humain ne signifie pas traiter tout le monde uniformément en tout point et dans tous les contextes, mais lorsqu'une obligation morale appelle clairement l'égalité de traitement⁴.

Aujourd'hui, les projecteurs sont largement braqués sur l'expression de l'individualité et sur l'idéal d'authenticité⁵. Dans le même temps, il est aussi reconnu que nous dépendons les un·e·s des autres et de notre entourage. L'interculturalisme, en ce sens, prend acte de l'équilibre et des interactions qui existent entre les personnes (s'exprimer, s'épanouir) et les groupes (autonomiser, soutenir). La société doit donc garantir non seulement l'égalité en droit, c'est-à-dire des lois (protectrices aussi bien que répressives) qui sont les mêmes pour tou·te·s, le partage des mêmes obligations et la jouissance des mêmes droits⁶, mais aussi l'égalité politique, c'est-à-dire la possibilité pour l'ensemble des citoyennes et citoyens (et des résident·e·s, dans certains cas) de participer à la vie publique, de se faire élire et de contribuer à l'élaboration des lois, indépendamment de traits comme l'appartenance ethnique, la classe ou le milieu social.

Cela étant, l'égalité n'entraîne pas nécessairement l'équité. Par exemple, une mesure qui peut sembler juste, comme de prévoir la même durée d'examen pour tous les élèves, peut être vécue comme injuste par celles et ceux qui ont besoin de plus temps pour compenser les effets de leur état de santé.

³ Voir l'annexe à la CM/Rec(2022)10, paragraphe 17.

Il reste donc important de se demander comment garantir l'égalité de traitement (au regard de la loi et des possibilités offertes, mais aussi de la reconnaissance) et l'égalité d'accès aux ressources. Pour garantir un traitement équitable, il faut constamment évaluer les situations en tenant compte du contexte, et les décisionnaires doivent moduler les droits en fonction des situations et des besoins des intéressé-e-s, en s'appuyant sur des mécanismes qui permettent à chacun-e d'exercer concrètement ses droits⁷. On rejoint ici la notion de « justice sociale » telle que définie par John Rawls : « la façon dont les institutions sociales les plus importantes répartissent les droits et les devoirs fondamentaux et déterminent la répartition des avantages tirés de la coopération sociale⁸ ».

2.1 Obstacles systémiques à l'égalité

Les institutions peuvent ériger des barrières qui ont des effets graves et de longue durée sur l'existence des personnes touchées. Une législation pro-égalité ne peut tout résoudre à elle seule, en particulier lorsqu'elle n'est pas entièrement appliquée parce que les recours prévus ne sont pas accessibles à tou-te-s. En outre, beaucoup de lois sont conçues en termes de victimes/auteur-e-s, ce qui individualise la faute et minimise l'importance des causes structurelles⁹. Dans des pays comme le Canada, les lois promeuvent l'adoption des considérations d'équité, de diversité et d'inclusion (« EDI ») pour lutter, entre autres, contre la discrimination directe et indirecte : refuser de recruter quelqu'un du fait de ses convictions religieuses (discrimination directe) ou n'offrir aucun service abordable de garde d'enfants, empêchant ainsi de nombreuses femmes de progresser dans leur carrière (discrimination indirecte). Cela n'empêche évidemment pas tous les cas de discrimination, mais une telle démarche offre un cadre pour se rapprocher d'une meilleure égalité de traitement.

Les différentes modalités d'aide offertes par telle ou telle administration publique ne sont pas toujours accessibles à tou-te-s, en raison d'une connaissance inégale des programmes eux-mêmes et du fait des critères d'éligibilité fixés par l'administration¹⁰. Souvent, cela montre que les canaux de diffusion des informations ne sont ni clairs, ni dotés de moyens adéquats ; ou que les personnes ayant conçu le processus n'ont pas assez tenu compte, à une phase suffisamment précoce, des considérations d'accessibilité et de non-discrimination.

De même, les codes culturels sous-jacents aux processus de recrutement et de définition des postes dans la fonction publique peuvent représenter un obstacle pour certains pans de la population. Il en va de même pour les biais implicites et inconscients au sein des commissions de recrutement. En pareil cas, il sera sans doute bienvenu de mettre en place une formation interculturelle obligatoire et un audit « égalité » des processus de recrutement.

2.2 Partenariat entre échelons territoriaux : rôle des pouvoirs locaux et régionaux dans la promotion de l'égalité

L'égalitarisme politique et social – contrairement à l'égalité économique – a enregistré des progrès quantifiables depuis au moins la fin du XVIII^e siècle. De nombreux éléments ont joué un rôle dans ces progrès, dont les luttes politiques, les dynamiques de pouvoir, les institutions, ainsi que les idées et idéologies. À travers leurs politiques et leurs pratiques et grâce à leur plus grande proximité avec le terrain, les villes et les régions sont importantes pour aider à garantir l'égalité formelle et une meilleure égalité économique et sociale (juste répartition des ressources) sur leur territoire. En garantissant à tou-te-s l'accès aux services, mais aussi en facilitant leur juste répartition, l'on permet aux personnes défavorisées pour diverses raisons de contribuer plus pleinement à la vie sociale et de mieux profiter de leur existence. L'interculturalisme insiste donc sur l'importance d'atteindre une égalité réelle, qui constitue l'un de ses piliers, pour prévenir la discrimination, adapter les services aux

besoins locaux des populations et tirer pleinement parti de la diversité¹¹. Le [modèle de l'intégration interculturelle](#) note que l'égalité « permet également des rapports de réciprocité, de respect et de solidarité entre des citoyen·ne·s d'origines diverses ». Il suggère que les principes d'égalité devraient s'appliquer à tous les membres de l'administration, à ses partenaires, à ses fournisseurs et à ses client·e·s/bénéficiaires. Ce type d'équité, qui tient compte des atouts, des besoins et des situations de chacun·e, rend plus difficile l'enracinement de récits politiques néfastes qui érigent certains groupes en boucs émissaires.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

Valoriser la diversité

1. Définition

La **diversité** (dans notre contexte) désigne tout l'éventail des caractéristiques qui rendent les êtres humains différents les uns des autres, dont certaines – mais non toutes – sont protégées car relevant des droits humains. Parmi les sources de diversité figurent des aspects qui définissent notre identité : âge, sexe, identité de genre, appartenance ethnique, nationalité, orientation sexuelle, aptitudes mentales et physiques, classe sociale, éducation, milieu socio-économique, religion, expérience professionnelle, langue, situation géographique, opinions politiques, situation familiale, etc.

Valoriser la diversité consiste à penser que la diversité, lorsqu'elle est gérée de façon compétente et dans un esprit d'inclusion, peut bénéficier aux organisations, aux localités et aux entreprises et rendre les sociétés concernées plus résilientes et plus prospères. Il s'agit de considérer la diversité comme un atout à promouvoir et à intégrer à tous les processus décisionnels. La promotion de la diversité n'est pas une action isolée, mais une vision et une philosophie de la gouvernance. Par ailleurs, savoir quels inconvénients et difficultés peuvent entraîner des migrations mal gérées et des politiques d'intégration inefficaces aide à souligner le besoin de prendre les devants en matière de gestion de la diversité¹².

2. Pour approfondir

Valoriser la diversité est l'un des quatre grands principes du modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe. La Recommandation du Comité des Ministres [CM/Rec\(2022\)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#) affirme que *les politiques publiques conduites à tous les niveaux devraient tenir compte du potentiel de la diversité et de l'inclusivité dans les institutions, les organisations, les milieux de vie et l'espace public [...] et qu'elles devraient viser à tirer le meilleur parti de la diversité pour la société dans son ensemble*. Cette même Recommandation invite à valoriser *la diversité linguistique des personnes migrantes comme un atout pour la société*⁴.

La diversité est un trait inhérent aux communautés humaines et elle peut devenir, à condition d'être gérée de manière respectueuse et compétente, une source de résilience, de vitalité et d'innovation.

Le modèle de l'intégration interculturelle, qui opte pour une approche individualisée, prend le concept de diversité au sens large en englobant tous les aspects de l'identité : identité de genre, orientation sexuelle, âge, handicap, situation socio-économique, etc. Cela signifie qu'il y a autant de sources de diversité que d'individus. Le droit international, cependant, évoque surtout la « diversité culturelle ». Cette notion est présente dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, dont l'article 27 affirme que « Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent. »

Aux termes de la Déclaration universelle sur la diversité culturelle, la « diversité culturelle » désigne les diverses formes que revêt la culture à travers le temps et l'espace, diversité qui s'incarne « dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés ». La Déclaration affirme aussi, en introduction, que la diversité culturelle devrait être jugée, « pour le genre humain, aussi nécessaire que l'est la biodiversité dans l'ordre du vivant ». Elle met en avant le caractère positif

⁴ Voir les paragraphes 20, 21 et 31 de l'Annexe à la CM/Rec(2022)10.

de la diversité culturelle, qui favorise la diversité linguistique, la créativité, le dialogue entre cultures et la possibilité pour toutes les cultures d'être présentes dans les moyens d'expression, y compris les moyens de diffusion et les expressions artistiques.

Une promotion réussie de la diversité dans nos sociétés facilite le processus d'intégration et d'inclusion des personnes migrantes et des minorités en général, via leur participation active et positive à la vie sociale, culturelle, économique et politique.

Le modèle de l'intégration interculturelle souligne aussi l'intérêt de la diversité pour améliorer la résilience des sociétés face aux crises, leur dynamisme et leur capacité de progresser, et prévoit des actions et des ressources pour la préservation de la diversité culturelle sous toutes ses formes.

2.1 La diversité : évolution d'un concept

Historiquement, en Europe, les discussions sur la diversité ont d'abord porté sur des communautés anciennes comme les Juifs ou les Roms et Gens du voyage, protégés par les conventions du Conseil de l'Europe et des Nations Unies en tant que « personnes appartenant à » des communautés distinctes. À cela se sont ajoutés les migrations transfrontalières d'après-guerre et, en raison de la montée exponentielle de la mondialisation et de l'urbanisation, une situation de « superdiversité¹³ » ou d'« hyperdiversité », dans laquelle les communautés ne sont plus aussi distinctes ou facilement définissables qu'auparavant. Dans ce contexte, la force du modèle de l'intégration interculturelle réside dans le fait qu'il insiste davantage sur le niveau individuel que sur le groupe.

D'après l'Organisation internationale pour les migrations¹⁴, le nombre de personnes migrantes à échelle internationale est passé de 153 millions en 1990 à pas moins de 281 millions en 2020, ce qui a nettement modifié la composition ethnique de nombreuses sociétés à travers le monde, avec des effets sur plusieurs secteurs dont le marché de l'emploi et les lieux de travail, les systèmes d'enseignement et l'aménagement urbain. Cependant, les migrations ne sont pas la seule source de diversité culturelle : par exemple, on estime à 7 139 le nombre de langues actuellement parlées dans le monde¹⁵.

Aujourd'hui, la promotion de la diversité se concentre sur l'inclusion et l'interaction interculturelle significative, avec des solutions adaptées aux contextes culturels spécifiques et couvrant un large éventail de « diversités ». Le modèle de l'intégration interculturelle vise à reconnaître la diversité (des individus et des groupes) comme un atout pour le développement personnel, social et économique, et à élaborer des actions positives pour la préserver et la promouvoir. Contrairement à l'approche « multiculturelle », davantage axée sur la coexistence pacifique de groupes séparés, le modèle de l'intégration interculturelle cherche à créer des ponts entre les différentes personnes et communautés pour créer les conditions nécessaires aux interactions interculturelles significatives, à l'inclusivité et à un enrichissement mutuel.

L'Alliance globale de l'Unesco pour la diversité culturelle et la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005), la Plateforme européenne des chartes de la diversité (2017) et le Mois européen de la diversité (lancé le 4 mai 2021) constituent aussi des initiatives importantes pour mettre en place des cadres politiques et des actions concrètes visant à promouvoir une bonne gestion de la diversité.

2.2 Valoriser l'« atout diversité »

Le concept de diversité comme atout repose sur l'idée que la diversité n'est pas une menace : au contraire, bien gérée, elle peut représenter un enrichissement, pour toutes les parties et au sens le

plus large du terme. En ce sens, les avantages de la diversité ont beaucoup à voir avec ceux de l'inclusion.

Cependant, les apports de la diversité ne sont pas automatiques. Ils supposent que la diversité s'accompagne de politiques et de stratégies d'inclusion spécifiques, capables de favoriser des contributions diverses au tissu culturel, économique et social, de rendre la société vraiment inclusive et de gérer les conflits qui pourraient menacer la cohésion de la collectivité et de la société.

Individus, organisations, entreprises et communautés doivent acquérir la capacité d'écouter des voix différentes et d'intégrer le point de vue d'autrui aux processus d'élaboration des politiques et de conception de nouveaux projets, services et produits. Ce faisant, ils bénéficieront de ce que la diversité a à leur offrir, tout en identifiant les écueils que les personnes d'un milieu homogène pourraient ne pas avoir vus. Certains aspects de la diversité, comme le plurilinguisme, constituent très clairement de précieuses ressources socio-économiques.

2.3 Exemples de ce que peut apporter la diversité

Plusieurs études ont constaté que la diversité ethnique et religieuse était associée à un plus haut niveau de bien-être économique et social. L'une d'elles a montré que les groupes très homogènes étaient davantage vulnérables aux crises extérieures que les groupes plus diversifiés, qui peuvent puiser dans un vivier plus important de solutions aux problèmes et difficultés qu'ils rencontrent¹⁶.

De nombreuses autres études ont analysé les relations entre diversité d'une part, productivité ou performances financières des entreprises d'autre part, montrant une corrélation directe et positive. Une étude¹⁷ a montré que les entreprises aux équipes diversifiées avaient de meilleurs résultats, et notamment une marge d'exploitation jusqu'à 12,6 % supérieure à celle des entreprises aux équipes moins diversifiées. Dans une autre étude¹⁸, centrée sur les sociétés de capital-risque, les chercheurs ont constaté que la diversité améliorait significativement les performances financières au niveau du portefeuille individuel comme au niveau de la société, ainsi que le rendement global des fonds.

Ces résultats de recherche pourraient être généralisés et appliqués à beaucoup d'autres types d'interactions humaines. Le potentiel de la diversité est aussi visible au niveau national, puisqu'on observe une corrélation positive stable, dans l'ensemble, entre immigration et croissance économique. Une récente analyse des métiers très qualifiés dans des secteurs comme le droit, la médecine, les sciences, la recherche universitaire et le management¹⁹ montre une relation positive entre la diversité et la valeur des biens et services produits aux États-Unis depuis 1960. Ces « dividendes de la diversité » sont également démontrables en Europe²⁰ et s'étendent à des facteurs non économiques comme le bien-être général²¹ et des lieux de vie plus sûrs²².

De même, des chercheurs ont observé des salaires et une productivité plus élevés dans les villes où la main-d'œuvre était plus diversifiée, ce qui laisse penser qu'une population migrante diversifiée a des retombées positives pour la ville. Plus précisément, la présence d'immigrants de nombreux pays différents tend à améliorer le bien-être économique des entreprises et de leurs salariés²³.

En conclusion, la diversité agit comme un bien public qui rend la population active plus productive et les communautés plus résilientes, en élargissant le vivier des connaissances à leur disposition et leur donnant plus de chances de se nourrir mutuellement de leurs idées et de générer des innovations. De même, les membres du programme des Cités interculturelles ont constaté que l'affirmation et la

promotion de l'atout diversité avaient contribué à améliorer la cohésion sociale, en particulier au regard des relations entre quartiers et de l'ouverture aux minorités et aux personnes migrantes²⁴.

2.4 Savoir gérer la diversité

Le concept de « gestion de la diversité » repose sur la conviction qu'il est plus efficace (et plus rentable) de gérer la diversité que de fermer les yeux sur les défis qu'elle soulève. Il est employé depuis les années 1990 dans les domaines de l'emploi et de la gestion des organisations²⁵. Cependant, il est crucial d'étendre l'idée de « gestion de la diversité », et ses avantages, à d'autres champs, en favorisant des politiques et des actions qui voient dans la diversité une ressource pour les institutions publiques, les espaces urbains, les activités sociales et culturelles et la vie politique. Par exemple, une gestion bien pensée de la diversité dans le secteur éducatif renforce la cohésion sociale, créant en retour de jeunes citoyennes et citoyens plus compétents et capables de contribuer à des sociétés plus inclusives.

En outre, la gestion des tensions qui peuvent naître d'une augmentation rapide ou sans précédent de la diversité locale est essentielle pour éviter que les différends ne dégénèrent en conflits.

C'est pourquoi ce concept devrait être considéré et appliqué comme une approche globale dans la gouvernance et les décisions publiques comme privées, et comporter des mesures positives destinées à faciliter une large participation dans de nombreux secteurs.

Voici quelques conseils aux managers (tous domaines confondus) qui souhaitent améliorer la représentation de caractéristiques diverses :

- Commencer tôt. Il est important d'inscrire la diversité dans l'« ADN » de l'organisation ou de l'entreprise dès les toutes premières phases ; construire d'emblée une entité diverse est beaucoup plus facile que de diversifier une bureaucratie vaste et complexe, mais très homogène.
- Reconnaître que des changements subtils et intentionnels peuvent avoir des effets ricochets. Par exemple, les marchés publics peuvent privilégier les entreprises clairement engagées en faveur de la diversité, leur donnant ainsi de l'avance sur leurs concurrents.
- Il n'est pas nécessaire de favoriser explicitement un groupe particulier lors des recrutements. Il suffit souvent de procéder à de simples ajustements au niveau du processus de sélection pour augmenter la diversité. À titre d'exemple, citons les évaluations à l'aveugle ou encore l'idée de faire passer des auditions derrière un paravent qui a énormément accru le pourcentage de femmes admises dans les orchestres symphoniques.
- Diversifier au-delà du lieu de travail. Il existe une tendance à l'« homophilie », aspiration souvent légitime et inoffensive à interagir avec des gens qui nous ressemblent. Mais les interactions sociales au-delà des différences ont pour effet, en général, de réduire les préjugés et d'aider à renforcer la compétence interculturelle dans et en dehors de la sphère professionnelle.

En résumé, la volonté de reconnaître ouvertement ses partis pris et de travailler dessus est importante : les personnes qui choisissent d'ignorer leurs biais ou d'en nier l'existence persistent à se tourner vers des partenaires commerciaux, des collègues et des employé·e·s qui leur ressemblent, passant à côté des avantages – nombreux et quantifiables – de la diversité.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

Favoriser les interactions interculturelles significatives

1. Définition

Une **interaction interculturelle significative** est une rencontre constructive, dans un cadre social, entre des personnes ou groupes de personnes ayant des cultures et des styles de vie différents dans une ambiance de respect mutuel, de compréhension et de coopération. Le cadre interculturel parle d'« interaction significative » entre groupes ethniques ou culturels différents, consistant à reconnaître à la fois les différences et les points communs entre ces groupes/individus, à promouvoir une atmosphère de respect mutuel, de compréhension et de coopération et à contrer la tendance à l'auto-ségrégation. Qu'elles soient amicales ou plus tendues, ces interactions ont lieu sur un pied d'égalité et devraient, à terme, apporter quelque chose à toutes les personnes concernées et faire progresser des objectifs communs.

2. Pour approfondir

La Recommandation du Comité des Ministres [CM/Rec\(2022\)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#) consacre toute une partie à ce sujet, affirmant que *les politiques publiques conduites à tous les niveaux devraient viser à créer des espaces et des possibilités d'interaction significative et positive entre les membres de la société issus d'une grande variété de milieux, condition préalable au développement de la confiance et du vivre-ensemble, ainsi que pour mettre à profit l'atout de la diversité*. Elle invite aussi les pouvoirs publics et les autres organisations à *soutenir les activités et projets interculturels qui rassemblent des personnes d'origines diverses, qui établissent des réseaux de sociabilité et qui favorisent une compréhension et une reconnaissance mutuelles entre les personnes participantes*⁵.

Découlant de la « théorie du contact²⁶ », la méthodologie de l'interaction interculturelle vise à créer des conditions de rencontres constructives au quotidien entre personnes en dépassant non seulement les clivages culturels, mais aussi les autres types de différences (genre, âge, situation socio-économique, etc.). De nombreuses études ont livré des preuves indiquant que le contact avec les membres d'un groupe considéré comme « autre » permet de réduire la tendance à appliquer à ce groupe des stéréotypes négatifs. Par exemple, une étude²⁷ a démontré que se lier d'amitié avec des personnes LGBTI réduisait les préjugés sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre, tandis qu'une autre a constaté que les personnes blanches ayant des amis d'origine latino- ou afro-américaine présentaient moins de biais implicites à l'égard de ces groupes²⁸.

L'interaction, en tant que forme d'intervention active des pouvoirs publics pour démarginaliser des communautés (ou prévenir leur marginalisation), est une pierre angulaire du [Modèle de l'intégration interculturelle](#). Ce modèle prône des efforts soutenus et effectifs pour susciter des contacts réguliers entre habitant·e·s d'horizons divers. Dans les domaines du logement, de l'éducation, de l'emploi, des entreprises, des services sociaux et de l'urbanisme notamment, il est « essentiel de promouvoir la mixité et une interaction significative dans l'espace public plutôt que de laisser involontairement la ségrégation prévaloir en cédant au "laisser-faire" ». Concrètement, cela signifie par exemple que tous les enfants devraient avoir les mêmes chances de fréquenter un bon établissement public local, avec un recrutement diversifié du corps enseignant²⁹, ou que les logements sociaux ne devraient pas se concentrer dans des quartiers stigmatisés³⁰. Cela suppose aussi de soutenir les initiatives sportives, artistiques et culturelles qui cherchent sciemment à multiplier les interactions interculturelles significatives, ainsi que les processus de co-création capables d'exploiter autant que possible le

⁵ Voir l'Annexe à la Recommandation CM/Rec(2022)10, paragraphes 27 et 30.

potentiel de la diversité. Chaque politique, programme ou projet peut faire l'objet d'un examen visant à déterminer s'il favorisera ou non cette mixité et cette confiance, tandis que les communications (médiatiques) auprès du grand public peuvent relayer des exemples locaux d'interactions constructives. Cette approche construit, pour citer le [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#), « une sphère publique commune exempte de ségrégation ».

Les interactions interculturelles se produisent surtout au niveau local. Cependant, les politiques régionales et nationales peuvent jouer un rôle crucial pour encourager des politiques locales favorables à un environnement sain, propice aux contacts interculturels significatifs. Les centres et événements culturels sont particulièrement importants pour construire un espace public commun, où se produiront la plupart des interactions interculturelles, en encourageant leur public à explorer la pluralité des identités à travers la diversité du patrimoine culturel et des expressions artistiques contemporaines.

2.1 L'interaction interculturelle significative en pratique, au niveau individuel et collectif

Si l'interaction interculturelle significative suppose de créer les conditions de rencontres quotidiennes constructives au-delà des différences culturelles et autres, y parvenir dans des sociétés diverses et des quartiers, écoles, espaces publics, organisations ou communautés mixtes n'a rien d'évident. Le but sera rarement atteint sans l'élaboration volontaire de mesures ciblées pour forger un sentiment d'égalité, de collaboration et de compréhension mutuelle, tant au niveau individuel que collectif³¹.

On parle souvent de « codes sociaux » ou de « normes culturelles » pour désigner les schémas admis de communication et de comportements en société³². Il s'agit des « règles et normes dont les membres d'un groupe savent qu'elles guident et encadrent les comportements sociaux, mais qui n'ont pas force de loi ³³ ». Ces normes prennent souvent la forme d'une pression sociale perçue en faveur ou en défaveur de certains comportements³⁴ et bien que souvent tacites, voire inconscientes, elles exercent une forte influence sur nos interactions avec autrui.

La compétence interculturelle passe par la connaissance des schémas de communication et de comportement en société admis par un individu ou un groupe donné, par une certaine aisance dans des situations nouvelles, variées et sortant de la routine et par la capacité à jouer sur l'état d'esprit, les aptitudes et les sentiments des personnes pour atteindre un résultat significatif³⁵.

Tous les milieux ont leurs types de comportements acceptés. Les environnements et interactions interculturels sont souvent complexes car habituellement semi-spontanés, caractérisés par une grande diversité humaine et régis par des règles souvent ambiguës ou implicites. Néanmoins, plus on comprend l'environnement ou le contexte dans lequel se produit l'interaction (qu'on soit fonctionnaire, citoyen-ne, personne nouvellement arrivée ou migrante, membre d'une minorité, etc.), plus on a de chances de s'y adapter et de parvenir à un résultat significatif. Plusieurs éléments subtils jouent un rôle clé pour déterminer la nature – et souvent le résultat – d'une interaction sociale :

- Communication/propos : communication implicite ou explicite, langue/mots employés, volume de la voix, manières de transmettre les messages dans tel ou tel contexte.
- Comportement non verbal : utilisation ou occupation de l'espace, gestes, expressions du visage.

- Apparence (code vestimentaire) : l'un des principaux vecteurs de communication non verbale. Elle transmet immédiatement l'image de la personne selon des modalités déterminées par la culture, concernant en particulier le genre et le statut social.
- Règles de civilité : ce qui est poli dans une culture peut être jugé désobligeant dans une autre.

Adopter, entièrement ou partiellement, les codes sociaux de la personne avec qui on interagit peut envoyer plusieurs messages très divers, en fonction de la situation dans laquelle ces codes s'expriment. Ils peuvent être par exemple un signe d'ouverture : « Je fais partie de votre groupe », « Je suis prêt-e à communiquer avec vous en respectant vos règles », « Je suis prêt-e à partager quelque chose avec vous » ou « J'aimerais faire partie de votre groupe ».

À l'inverse, des codes non adaptés à un groupe ou à un environnement peuvent être perçus comme un rejet et interprétés comme suit :

- Volonté d'imposer son style (« Je ne veux pas m'adapter », « Je m'habille comme je veux », « Je ne veux pas vous ressembler », etc.).
- Manque de respect à l'égard des normes culturelles des interlocuteurs, ou conviction qu'il revient à une seule partie de s'adapter aux normes de l'autre.
- Tendance à vouloir mettre l'autre personne en position d'infériorité sociale.
- Imposition de son propre jugement, sans chercher à comprendre le point de vue ou la culture de l'autre.

Les effets d'un tel comportement se manifestent sur le plan social (victimisation, aliénation ou isolement, exploitation, oppression) ou psychologique (souffrance psychique, faible estime de soi, sentiment de culpabilité, peur des autres, défiance, soupçon). Les personnes, organisations et institutions compétentes sur le plan interculturel doivent donc se garder des comportements pouvant être vécus comme un rejet et adopter une déontologie permettant d'éviter de tels comportements.

Vous adapter aux schémas comportementaux admis dans un groupe différent du vôtre ne signifie pas trahir votre identité. Il s'agit plutôt d'une manière de rechercher une communication plus significative et plus efficace, d'instaurer une relation positive avec votre interlocuteur-trice. Pour cela, il vous faut :

- avoir conscience des schémas comportementaux et des codes sociaux associés à votre propre culture. Ce point est aussi important que la connaissance de ceux d'autrui ;
- respecter vos interlocuteur-trice-s quelle que soit leur situation sociale ;
- adapter votre attitude de manière à faciliter la communication ;
- envisager des ajustements (du code vestimentaire, par exemple) avec lesquels vous êtes à l'aise et qui montrent que vous respectez la culture de vos interlocuteur-trice-s.

Le but est de partager des informations, d'identifier un terrain commun, d'échanger des signes de compréhension mutuelle et de trouver des moyens d'atteindre un résultat constructif pour toutes les personnes concernées.

Cet ajustement ne peut réussir que s'il va dans les deux sens. Une interaction interculturelle significative suppose des efforts de la part de toutes celles et ceux qui y participent. Au niveau local, cela signifie que toutes les parties prenantes à une interaction interculturelle – fonctionnaires et personnel administratif, représentant-e-s de la population minoritaire et majoritaire, personnes migrants et nouvellement arrivées – doivent faire cet effort pour créer une communauté inclusive et soudée. Parallèlement, les efforts à mobiliser pour comprendre les normes et valeurs d'un groupe peuvent être plus intenses lorsqu'on vient d'y arriver. Le groupe a alors un rôle à jouer pour aider les

personnes nouvellement arrivées à s'intégrer et à se sentir à l'aise. Par conséquent, il est naturel de les accompagner dans ce processus, par exemple en offrant conseils, orientations, explications, précisions sur les normes, et une aide appropriée. On peut citer en exemple la [Politique d'accueil](#) appliquée par les villes participant au programme des Cités interculturelles du Conseil de l'Europe dans le cadre de leur modèle interculturel de l'intégration des personnes immigrantes et réfugiées.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

Direction de l'anti-discrimination
Unité des Cités interculturelles

Promouvoir une citoyenneté et une participation actives

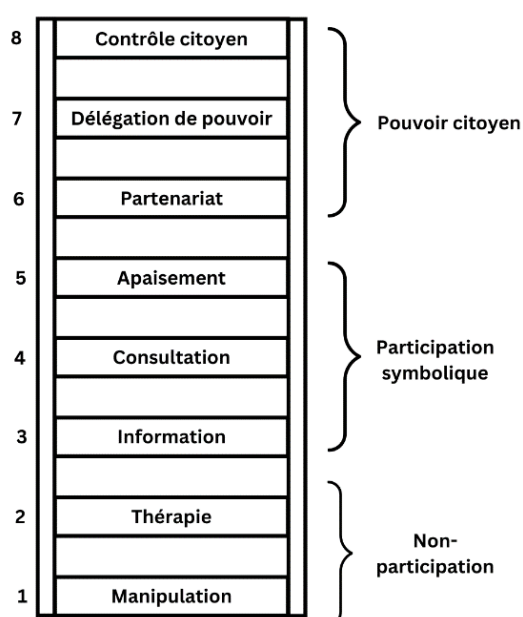
1. Définition

Il y a **citoyenneté et participation actives** lorsque l'ensemble des habitant-e-s (y compris d'origine étrangère, le cas échéant) ont le droit, les moyens, l'espace, les occasions et le soutien nécessaires pour exprimer librement leurs opinions et influencer les décisions sur des sujets qui les concernent. Dans certaines situations, les personnes directement concernées peuvent prendre l'initiative et conduire le processus. La participation interculturelle requiert une base d'égalité et de respect, où toutes les parties prenantes se sentent entendues, ce qui suppose de lever les obstacles qui peuvent entraver la participation active de certaines d'entre elles.

2. Pour approfondir

Le modèle interculturel accorde une grande importance à la promotion d'espaces et d'occasions d'interactions interculturelles significatives, de participation et de dialogue interculturel.

La Recommandation [CM/Rec\(2022\)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#) réaffirme que *la participation significative sur les plans économique, social, culturel et, le cas échéant, politique de tous les membres de la société, y compris des personnes migrantes et celles issues de l'immigration, devrait être soutenue et encouragée, en s'efforçant tout particulièrement à favoriser l'autonomisation des personnes marginalisées, socialement exclues et vulnérables*⁶.



La participation est comprise comme englobant non seulement l'exercice du droit de vote, mais aussi des actions de plaidoyer, de délibération, de co-production et de suivi des politiques par les citoyennes et citoyens. Le [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#) affirme que le droit de vote ne garantit pas à lui seul la participation active des résident-e-s étranger-ère-s, et qu'il convient d'étudier d'autres formes de participation leur permettant d'être associés, au minimum, à l'élaboration des politiques locales.

La participation implique un partage des pouvoirs. Cela suppose d'associer des personnes d'origines et de caractéristiques diverses à la prise de décisions dans les institutions publiques, qu'elles soient

⁶ Voir le paragraphe 32 de l'Annexe à la CM/Rec(2022)10.

Adopté par le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion le 1^{er} décembre 2022

politiques, éducatives, sociales, économiques ou culturelles. Comme l'indique l'« échelle de la participation » proposée par Sherry Arnstein (voir ci-contre), les politiques dites « participatives » peuvent prévoir divers degrés de participation, allant de la simple information (qui peut basculer dans la manipulation) à un véritable transfert de pouvoirs vers les habitant·e·s.

Le degré de participation prévu est décisif non seulement pour la pertinence du processus participatif, mais aussi pour sa capacité à favoriser les interactions entre habitant·e·s ; par exemple, cocher simplement « oui » ou « non » dans un questionnaire ne permet en rien de partager des arguments et des points de vue, d'apprendre à connaître l'« autre » et de briser les stéréotypes et les préjugés. Cependant, les processus participatifs moins intenses, comme des consultations, peuvent aussi s'avérer utiles pour commencer à mobiliser des groupes pour qui la fabrique des politiques publiques est un univers lointain. Quant aux nouvelles formes de consultation et de participation rendues possibles par le numérique (réseaux sociaux, forums ou pétitions en ligne, *crowdsourcing*...), si elles augmentent la quantité de réponses, elles risquent parfois de réduire la qualité de l'engagement citoyen. Le point clé est le suivant : tout degré de participation devrait avoir des répercussions. En effet, les personnes qui ont participé, mais qui sentent que leur apport n'a pas vraiment pesé sur le processus, se sentiront désabusées et n'auront pas envie de recommencer.

Du point de vue des droits humains, il est nécessaire de faciliter activement la participation des individus et des groupes traditionnellement exclus, ou dont les voix ne sont pas assez entendues dans la sphère publique. La participation interculturelle suppose de donner à toutes les parties prenantes le droit de participer, y compris si elles décident de ne pas l'exercer. Par conséquent, arriver d'un autre pays ou appartenir à une minorité ne devrait pas en soi faire obstacle à la participation. Tout le processus doit être exempt de discrimination.

La participation ne devrait pas se limiter à une seule partie du cycle décisionnel (comme la formulation des politiques) mais, dans l'idéal, s'appliquer à toutes les phases : élaboration, mise en œuvre, évaluation. En outre, une société vraiment interculturelle s'attache à appliquer la participation interculturelle à tous les domaines de l'intervention publique, de l'aménagement urbain à la culture en passant par l'éducation ou le maintien de l'ordre.

Le Conseil de l'Europe s'attache de longue date à promouvoir la participation comme moyen de bâtir une démocratie de meilleure qualité. Au niveau étatique, le Comité des Ministres a adopté des [Lignes directrices relatives à la participation civile aux décisions politiques](#), qui soulignent que les processus décisionnels collaboratifs renforcent les institutions et entraînent de meilleures décisions. Il a adopté en 2018 un texte d'envergure, la [Recommandation CM/Rec\(2018\)4 aux États membres sur la participation des citoyens à la vie publique au niveau local](#), qui énonce les principes essentiels d'une politique de participation démocratique au niveau local (annexe A) et des mesures visant à favoriser et à renforcer la participation des citoyens à la vie publique au niveau local (annexe B). Dans son contexte, la Recommandation englobe explicitement les résident·e·s d'origine étrangère dans la définition du terme « citoyen·ne ».

D'autres instances internationales ont affirmé l'importance d'une participation entière, diversifiée et significative au niveau local – voir par exemple la [Charte européenne de sauvegarde des droits humains dans la ville](#) et la [Charte-agenda mondiale des droits de l'homme dans la cité](#) de Cités et gouvernements locaux unis, qui compte plus de 400 villes signataires. À l'article 4 de la Charte, les villes s'engagent à adopter des politiques de soutien actif aux populations en situations vulnérables et à garantir à chaque personne le droit à la citoyenneté et à la participation. Dans l'article 8, sur le droit

à la participation politique, la Charte reconnaît que les villes doivent promouvoir l'élargissement du droit de voter et de se présenter aux élections municipales pour tous les non-ressortissant-e-s ayant atteint l'âge légal et résidant dans la ville depuis au moins deux ans.

Le [Nouveau programme pour les villes](#) du programme Habitat III des Nations Unies appelle les villes à encourager la participation, à susciter un sentiment d'appartenance et de responsabilité parmi tous leurs habitant-e-s et à créer des espaces publics qui contribuent à améliorer la participation politique. Dans l'esprit du modèle interculturel, l'Agenda appelle à promouvoir le respect de la diversité et de l'égalité, éléments clés de l'humanisation des villes, ainsi que l'instauration de mécanismes institutionnels, politiques, juridiques et financiers en vue de mettre en place de grandes plateformes inclusives qui permettent la participation effective de tou-te-s aux processus de prises de décisions, de planification et de suivi.

2.1 Citoyenneté et participation actives : quel intérêt ?

Il est nécessaire d'adopter un mode de participation interculturel pour s'assurer que chacun-e a les connaissances, la confiance et les possibilités voulues pour participer. Pour prôner une participation inclusive et diversifiée, on pourra s'appuyer sur les arguments suivants :

- Assurer la représentativité : la participation (aux élections, mais aussi à des processus moins formels) est un mécanisme garant de la représentation. Or, si certains groupes sont systématiquement sous-représentés, ce que l'on nomme « participation » peut devenir un instrument d'exclusion supplémentaire et une menace pour la démocratie.
- Accueillir la diversité : le concept de « superdiversité³⁶ » laisse entendre que, plutôt que de réfléchir aux moyens d'« intégrer » les personnes migrantes, nous devrions chercher à organiser la participation de manière à refléter la société dans toute sa diversité. La diversité socioculturelle ne s'explique pas que par les migrations, loin de là (personnes âgées, minorités religieuses, personnes handicapées, membres d'un groupe ethnique minoritaire, diversité des orientations sexuelles, etc.).
- Rendre les services plus efficaces : la prise en compte des besoins de la population rend les services publics à la fois plus efficaces et plus rentables. Lorsqu'un processus participatif est organisé, si les résultats ignorent les besoins d'un large pan de la population, les moyens mobilisés le seront sur des solutions partielles. Renforcer l'adhésion aux politiques publiques les rend aussi plus crédibles et plus pérennes.
- Promouvoir l'interaction interculturelle significative : un processus participatif qui parvient à associer tous types d'habitant-e-s à l'identification des problèmes et à la prise de décisions ne fait pas que livrer des résultats plus inclusifs, en créant des espaces et des services pour tou-te-s. Il encourage aussi les interactions et montre aux participant-e-s qu'ils et elles peuvent travailler ensemble d'une manière pertinente et constructive. Le processus participatif idéal ressemble à un processus délibératif, à savoir un dialogue entre groupes et individus différents suscitant, hors de toute contrainte, la réflexion sur nos préférences, nos valeurs et nos centres d'intérêt³⁷. Dans un modèle délibératif, la décision repose sur les meilleurs arguments plutôt que sur l'exercice d'un pouvoir, et l'échange d'arguments aide à mieux comprendre le point de vue des autres. La « théorie du contact » confirme cet effet : l'interaction entre personnes de différents horizons aiderait à lutter contre les stéréotypes et favoriserait une identité commune, à condition que les participant-e-s soient traité-e-s à égalité et cherchent à résoudre un problème commun³⁸.

- Autonomiser : les processus participatifs sont un laboratoire de la démocratie, puisqu'on y exprime des opinions et des idées en acceptant celles des autres pour aboutir à des compromis, en adhérant aux « règles du jeu » démocratiques. Ils peuvent devenir un outil d'autonomisation des personnes sous-représentées ou n'ayant pas de porte-parole direct au sein des institutions.
- Asseoir la confiance : la participation peut créer, ou renforcer, des liens entre l'administration publique et les différents groupes qui ne se sentent ni représentés ni entendus, et donc forger des relations de confiance et de compréhension mutuelle qui seront utiles à l'avenir, en particulier en temps de crise.

2.2 Partenariat entre échelons territoriaux : rôle des pouvoirs locaux et régionaux dans la promotion d'une citoyenneté et d'une participation actives

L'objectif des politiques de promotion de la citoyenneté et de la participation actives devrait être de créer des sociétés où des personnes d'horizons divers ont les droits, les aptitudes, les connaissances et la confiance nécessaires pour participer, mais aussi où les pouvoirs publics voient cette participation d'un œil favorable. Il appartient aux pouvoirs publics, à tous les niveaux, de fournir les moyens voulus pour rendre les modalités de participation ouvertes, transparentes et accessibles, afin de les ouvrir aux profils les plus divers.

Cependant, lorsque les politiques nationales n'offrent pas – ou ne peuvent pas offrir – d'outils effectifs d'intégration civique des ressortissant·e-s étranger·ère-s, les collectivités locales ou régionales disposent de nombreux leviers pour inciter des groupes divers à interagir et coopérer sur la question de la répartition des pouvoirs et des ressources. La plupart des villes ont mis en place des conseils ou comités, au rôle consultatif, ouverts aux résident·e-s étranger·ère-s. L'expérience montre que ces comités ont un impact lorsque les participant·e-s ont la conviction que le processus aura des effets sur leur quotidien, et lorsqu'ils et elles peuvent prendre l'initiative de donner leur avis au lieu d'attendre d'être consulté·e-s sur des sujets fixés à l'avance. Dans l'idéal, la collectivité concernée devrait prévoir un budget et un soutien logistique suffisants.

S'agissant des personnes nouvellement arrivées, la nationalité et le droit de vote ne garantissent clairement pas leur participation à la vie politique. En outre, toutes les personnes migrantes n'ont pas les mêmes possibilités ou la même volonté d'obtenir la nationalité de leur pays de résidence. C'est pourquoi les États et les pouvoirs publics, à tous les niveaux, devraient tester des formes alternatives et innovantes de participation pour donner des moyens d'action aux non-ressortissant·e-s : forums délibératifs, tables rondes, travail collectif sur la création, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques locales, budgets participatifs, initiatives artistiques et pédagogiques. Ce type de participation de la part d'individus, et par le biais d'organisations non gouvernementales, est essentielle pour répondre à la complexité de la « superdiversité ».

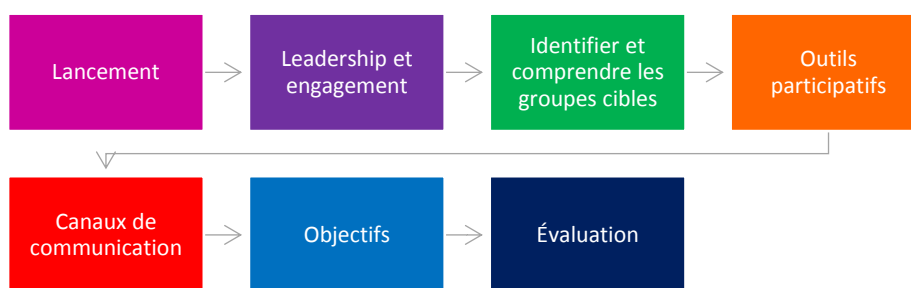
Sur ce point, quelques questions clés doivent être posées, par exemple : qu'est-ce qu'une collectivité doit prévoir pour rendre la participation plus pertinente et plus complète ? Et comment améliorer la participation des étranger·ère-s à la vie politique et sociale ? Parmi les réponses, citons l'étude des divers dispositifs de participation alternatifs envisageables – par exemple, instaurer des seuils de représentation des personnes de divers milieux socioculturels (dans les instances dirigeantes des syndicats, les comités de parents d'élèves, les entités associant secteur public et secteurs privé ou associatif, etc.) ou garantir la présence d'un public diversifié dans les espaces de participation (conseils sectoriels ou thématiques, comités de district ou de quartier, jury citoyens, etc.). En outre, les pouvoirs publics peuvent prôner le modèle interculturel dans des espaces de participation plus informels, en

particulier les espaces municipaux de type maisons de quartier, qui sont des lieux de rencontre et de dialogue entre habitant-e-s. Pour cela, les villes doivent identifier, afin de travailler avec elles, des personnalités appartenant à différents groupes.

L'un des défis rencontrés par les pouvoirs publics réside dans la difficulté à suivre la participation des résident-e-s de divers milieux socioculturels aux processus décisionnels. Coûteuse, la collecte de données n'est en outre pas toujours autorisée par la législation. D'autres obstacles tiennent à l'institution elle-même : par exemple, il est essentiel de renforcer les capacités de participation et de co-crédation interculturelles non seulement dans les services qui travaillent sur les questions de participation ou de diversité, mais aussi auprès de tous les fonctionnaires, y compris les élu-e-s au plus haut niveau.

2.3 Concevoir un processus participatif interculturel

Voici quelques éléments clés à prendre en compte pour concevoir un processus participatif dans une perspective interculturelle :



Lancement : il n'y a pas d'innovation politique sans motivation, interne ou externe, sous forme d'une difficulté ou d'un besoin qui se présente ou est identifié par la population, les associations ou la collectivité elle-même. Les pouvoirs publics doivent être incités à écouter et à comprendre les nouvelles sources de préoccupation exprimées par le grand public.

Est-ce que la collectivité recueille et analyse des données qui permettent d'identifier, de façon participative, les difficultés émergentes rencontrées par la population ?

La collectivité entretient-elle des relations avec les organisations représentatives des personnes migrantes, des minorités, des groupes religieux, etc. afin d'identifier les besoins ou les défis dès qu'ils se présentent ?

La société civile locale est-elle en mesure d'identifier ses difficultés à participer et de les exprimer ?

La collectivité mène-t-elle régulièrement des évaluations participatives de ses processus ?

Leadership et engagement : ils sont importants pour que l'élan du processus participatif ne se perde pas dans les phases de conception et de mise en œuvre. Cet engagement doit se refléter dans l'attribution des ressources et dans la mise en œuvre de mesures concrètes.

La collectivité s'est-elle formellement engagée à promouvoir une plus forte participation ?

La collectivité intègre-t-elle les questions de genre à ses politiques ?

Est-il admis que les personnes de divers horizons socioculturels ont le droit de participer, dans certains cas y compris si elles n'ont pas la nationalité du pays ou le statut de résident permanent ?

Les responsables politiques ont-ils exprimé la volonté d'engager des efforts spécifiques pour que tout le monde puisse participer ?

Des ressources (personnel, budget) à mobiliser pour accroître la participation de façon inclusive ont-elles été identifiées ?

Y a-t-il eu un engagement formel à donner suite aux retours d'expérience, dans un esprit de totale transparence ?

Identification et compréhension des groupes cibles : pour encourager la participation de groupes précis, il faut d'abord rassembler des informations sur leur situation et analyser les obstacles (linguistiques, informationnels, culturels, économiques, etc.) qui entravent leur participation. Il appartient aux autorités de prendre les devants en cherchant à contacter chaque groupe, par le biais de facilitateur·trice·s ou de représentant·e·s ou en se rendant par exemple dans les lieux ou quartiers où les populations ciblées se réunissent.

Bien que l'exercice soit très délicat, quantifier la diversification peut offrir un indicateur utile de réussite ; cela étant, le manque de données quantifiables n'est pas une excuse pour renoncer à rechercher une représentation plus équilibrée des genres et des profils, en l'étendant aux personnes concernées par les processus, mais qui n'y sont généralement pas associées. De nombreuses collectivités disent vouloir éviter les situations dans lesquelles les porte-parole de groupes spécifiques ne sont pas représentatifs du groupe dans son entièreté. C'est pourquoi il convient d'adopter une approche fondée sur l'intersectionnalité et la diversité des cibles, même au sein de chaque groupe. Au lieu de chercher des « représentant·e·s » des communautés minoritaires et d'aspirer à une réponse unique alors qu'en réalité ces communautés sont très hétérogènes, il est plus utile d'élargir la participation et de tenir compte de la multiplicité des avis. Les collectivités devraient se poser les questions suivantes :

Avons-nous identifié les publics qui, généralement, ne participent pas alors qu'il serait utile qu'ils le fassent ?

Qu'est-ce qui explique cette absence de participation ? De quels éléments probants disposons-nous à ce sujet ?

Quelles sont les sources d'information disponibles au sujet des publics qui ne participent pas ?

Où et comment un premier contact positif pourrait-il avoir lieu ?

Y a-t-il des relations déjà établies avec des représentant-e-s de ces publics, et ces relations favorisent-elles ou gênent-elles la diversité intersectionnelle ?

Objectifs : la définition des objectifs est une étape cruciale pour assurer l'adhésion des participant-e-s. Elle consiste à définir l'intérêt et la pertinence (mais aussi les limites) d'un processus participatif d'une manière spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et située dans le temps (« SMART »).

Tout exercice de participation, même conçu comme représentatif et à grande échelle, est voué à l'échec si les participant-e-s n'y voient aucun enjeu. Parmi les objectifs dont la pertinence est évidente pour le plus grand nombre, l'on peut citer la prise de décisions sur l'environnement immédiat des résident-e-s, comme des services de proximité ou l'aménagement des écoles.

Le pouvoir transféré au public peut constituer – mais pas toujours – un bon indicateur de la pertinence d'un processus participatif. Si l'un des objectifs est de garantir une participation inclusive et diversifiée ou de créer des espaces d'interaction, il faudra peut-être revoir à la baisse les attentes sur l'intensité de la participation, car tout le monde n'a pas la même disponibilité. Ce qui compte, c'est que les objectifs soient définis de façon claire et transparente. En outre, il est important que les lieux de prise de décisions (là où l'on définit les objectifs de la participation) soient eux aussi représentatifs de la diversité.

La visée du processus participatif est-elle clairement définie ?

Les objectifs sont-ils pertinents pour l'ensemble de la population ou, au moins, pour le ou les groupes cibles ?

Y a-t-il un mécanisme permettant à chacun-e de définir ses propres objectifs ou de remettre en question l'objectif officiel ?

Les pouvoirs transférés aux participant-e-s sont-ils suffisants pour que l'exercice en vaille la peine ?

A-t-on réfléchi à la manière de gérer les attentes ?

Canaux de communication : l'idée principale consiste à utiliser plusieurs canaux à la fois, afin de toucher une population plus diverse. Il peut être crucial d'associer des médias de communautés diverses et de communiquer en langues minoritaires. La communication en face-à-face est un « canal » certes conventionnel, mais souvent efficace. La présence dans les lieux liés à l'objectif du processus participatif (à la sortie de l'école quand on veut toucher les parents, dans les transports publics quand on cherche à les améliorer, etc.) peut être utile pour certaines méthodologies. Enfin, le degré de transparence et la qualité des communications tout au long du processus ont un impact significatif sur la volonté de contribuer.

Les objectifs et leur pertinence sont-ils exposés de façon claire et brève, dans un langage de tous les jours, pas trop abstrait ?

Le message a-t-il été adapté aux différents publics ?

Les canaux de communication utilisés sont-ils diversifiés ?

Existe-t-il des méthodes non traditionnelles qui pourraient permettre d'associer les intéressé·e·s ?

D'autres langues sont-elles nécessaires pour toucher toutes les personnes que vous souhaitez associer ?

Outils de participation : il est important de rendre le processus ouvert, accessible et non intimidant et de prévoir un soutien (y compris linguistique) pour chaque profil. À tous les niveaux de participation, il faut choisir avec soin le lieu et les horaires des différentes étapes du processus. Il est également important d'anticiper, en restant réalistes, les différents degrés de volonté de s'engager, et d'offrir des possibilités à celles et ceux qui souhaitent participer sans prendre part à des discussions publiques.

Concevoir des processus participatifs oblige à négocier des objectifs contradictoires : d'une part permettre aux habitant·e·s de prendre des décisions judicieuses sur des sujets complexes, d'autre part associer le plus de monde possible. L'idée n'est pas de diversifier pour diversifier, mais de rechercher les différentes voix et opinions qui, sur tout le territoire, existent et doivent être entendues. Concevoir un processus participatif en ménageant un juste équilibre entre ces deux objectifs représente un important défi. Le fait que les responsables politiques jouent un rôle de facilitation, plus que de coordination, aide souvent à créer les conditions d'une plus grande égalité et à donner aux participant·e·s le sentiment que le processus leur appartient.

Il faut aussi faire preuve de sensibilité culturelle dans les aspects logistiques. Cela peut justifier la tenue d'événements à des horaires qui conviennent davantage aux participant·e·s qu'aux élu·e·s, ou dans des lieux de proximité ou des locaux administratifs ; des rafraîchissements adaptés à la culture des

personnes présentes, des lieux/moments de prière et la prise en compte des besoins spécifiques, y compris des solutions gratuites de garde d'enfants.

Est-ce que les outils, espaces et méthodes de participation reflètent tous les publics conviés, et sont-ils adaptés et accueillants pour tout le monde ?

Les lieux où doit se dérouler le processus participatif sont-ils attrayants ?

Y a-t-il des sessions d'accueil, pour renseigner et former celles et ceux qui viennent d'intégrer le processus ?

L'équipe qui facilite le processus comprend-elle des membres dont le profil correspond aux personnes que nous souhaitons faire participer ?

Existe-t-il des obstacles à prendre en compte au cours du processus (langue, situation géographique, horaires, transports, garde d'enfants, repas, incitations, dynamiques de pouvoir, etc.) ?

Les dispositifs de soutien liés au processus sont-ils annoncés et accessibles à tou-te-s, ou au contraire difficiles d'accès ?

Y a-t-il de nombreuses manières d'exprimer des opinions et des retours d'expérience ?

Différents degrés d'implication sont-ils proposés ?

Est-ce qu'un véritable processus délibératif, avec échange de points de vue, va être possible ?

Évaluation : les processus d'évaluation et de feedback devraient être aussi inclusifs que la participation aux prises de décisions elle-même. À cette fin, il convient de diversifier les canaux de communication et de remobiliser les réseaux d'acteurs qui se sont créés au fil du processus. C'est aussi le début d'un nouveau cycle de participation, puisque l'exercice permet de faire le point sur la réalisation des objectifs, ce qui a fonctionné ou non et les moyens d'améliorer la participation à l'avenir.

Les objectifs du processus participatif ont-ils été atteints ? Dans quelle mesure ?

Les objectifs en matière de diversité de la participation ont-ils été atteints ? Dans quelle mesure ?

Quelles conclusions tirer des forces et des faiblesses du processus afin de l'améliorer la prochaine fois ?

Des événements et des canaux de communication ont-ils été planifiés pour informer les participant·e·s des résultats du processus et s'assurer que ces résultats touchent tous les publics visés ?

Pour finir, la publication [La cité interculturelle pas à pas](#) propose aux pouvoirs publics au niveau local plusieurs principes et concepts qui sous-tendent des approches efficaces. Les recommandations suivantes, qui en sont tirées, peuvent être utiles à tous les pouvoirs publics :

- Dans les communautés minoritaires, des consultations passées peuvent avoir été perçues comme inefficaces, engendrant un certain scepticisme sur les changements qui peuvent en résulter. Souvent, il vaut mieux aborder ce sujet franchement dès le départ.
- Les résultats devraient englober non seulement les points d'accord, mais aussi les points de désaccord, ainsi que ceux qui appellent davantage de travaux.

La publication souligne aussi que les processus participatifs sont par nature incertains. L'équipe organisatrice, ainsi que celles et ceux qui promettent que les résultats seront mis en œuvre, doivent y être préparés.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

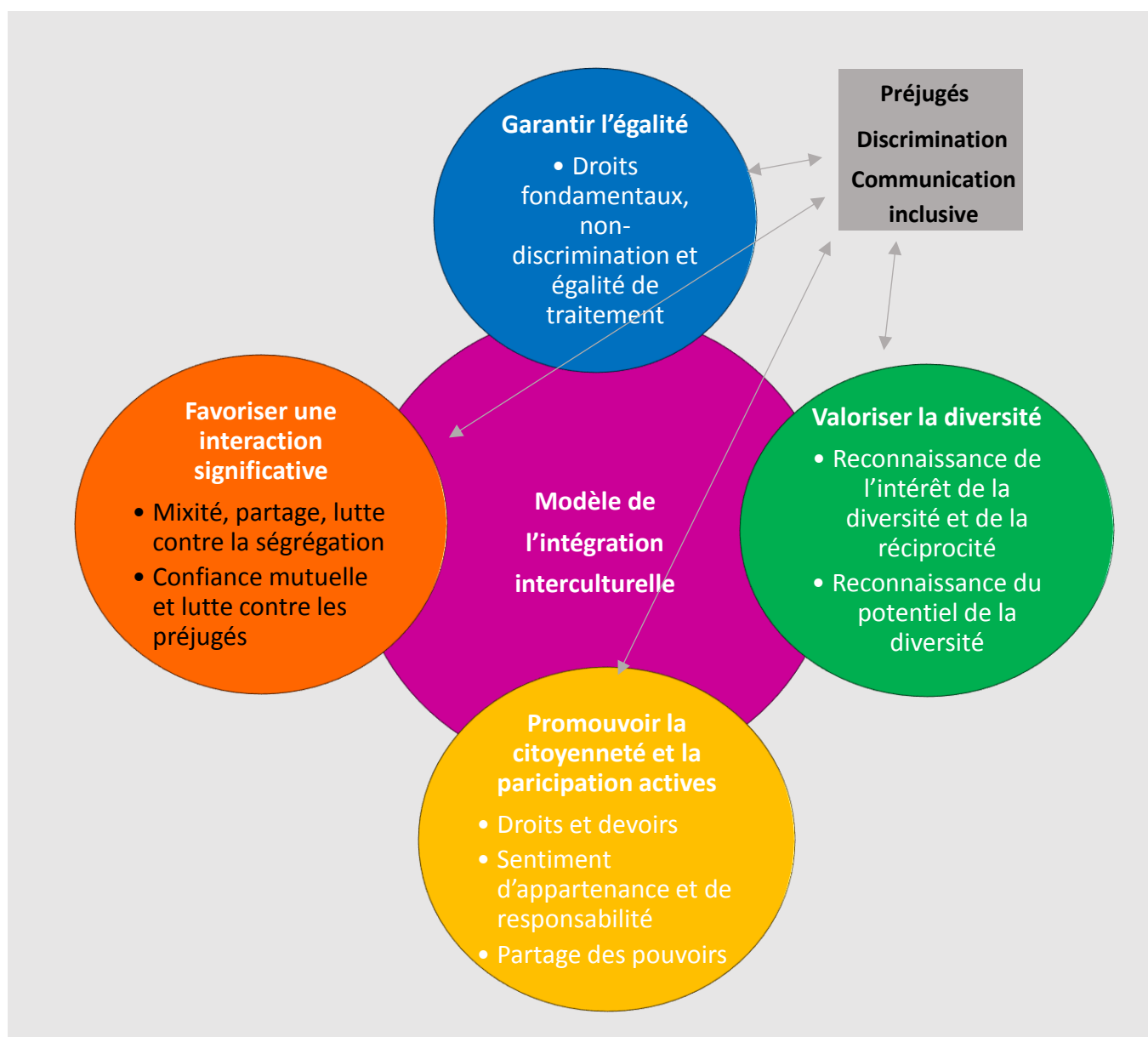
On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

Direction de l'anti-discrimination
 Unité des Cités interculturelles

CONCEPTS ASSOCIÉS AU MODÈLE DE L'INTÉGRATION INTERCULTURELLE

Le modèle de l'intégration interculturelle et la compétence interculturelle sont étroitement liés à plusieurs concepts et principes des domaines de l'égalité et des droits humains, qui peuvent largement aider les acteurs de terrain à renforcer et contextualiser leurs connaissances et leurs aptitudes.

Pour chacun de ces concepts, nous proposons ci-dessous une définition et un approfondissement, ainsi que des exercices, des quiz et des ressources supplémentaires.



Préjugés

1. Définition

Les **préjugés** (dans ce contexte) sont des positions préconçues concernant un groupe ou ses membres, jamais vérifiées et donc non étayées par des preuves. Bien qu'il puisse y avoir des partis pris positifs et négatifs, le terme de « préjugé » a généralement une connotation négative. Les préjugés causent des dommages et des blessures bien réels. Très souvent, ils sont étroitement liés au sentiment d'appartenir (ou non) à un groupe et au rôle attribué à ses membres, et altèrent la capacité des personnes appartenant au groupe ciblé à s'auto-identifier. Les préjugés sont associés à des émotions comme l'aversion, la défiance, la peur ou même la haine. Ils empêchent, à la fois, de considérer les autres dans leur individualité et d'apercevoir la diversité qui règne parmi les membres du groupe stéréotypé.

2. Pour approfondir

De multiples recherches ont été menées sur les origines, la nature et les conséquences des préjugés. D'après les dernières théories en psychologie sociale, par exemple, notre état d'esprit à l'égard des personnes n'appartenant pas à notre groupe serait déterminé par trois facteurs : cognitif, affectif et social ou comportemental. Sont impliqués, respectivement : les convictions (stéréotypes), les émotions et sentiments (préjugés) et les actes concrets (discrimination³⁹).



On nomme donc « stéréotypes » ce que nous croyons des caractéristiques d'un groupe spécifique, en particulier celles qui le différencient des autres groupes. Outre cette composante cognitive, nos attitudes tiennent aux émotions que suscitent chez nous les différentes populations qui composent la société. Émotion et cognition représentent deux faces de la même attitude ; les stéréotypes sont, en partie, une manière de rationaliser nos préjugés.

À la racine des stéréotypes comme des préjugés se trouve la catégorisation sociale. Il s'agit d'un processus cognitif naturel, se produisant spontanément au quotidien, par lequel nous plaçons les individus dans certains groupes sociaux. Un tel étiquetage, bien qu'il nous rende la vie plus facile en simplifiant une réalité toujours complexe, peut aussi déformer nos perceptions et susciter des biais. Nous tendons non seulement à exagérer les différences entre groupes, mais aussi à accentuer les similitudes au sein des autres groupes beaucoup plus que dans le nôtre. C'est ce que l'on appelle l'« homogénéisation de l'exogroupe ». Il est plus facile de critiquer les membres de l'exogroupe et on a moins tendance à les évoquer dans leur individualité. À l'inverse, on réagit généralement mieux aux personnes de notre propre groupe (« favoritisme endogroupe »), associées à des traits positifs, les comportements négatifs étant considérés comme des exceptions⁴⁰.

Si les stéréotypes posent problème, c'est parce qu'ils sont (avant tout) négatifs, inexacts et injustes. Bien qu'il arrive qu'ils soient fondés, les stéréotypes généralisent ; ils ne sont pas vrais pour toutes les personnes du groupe et constituent donc une manière inéquitable et insuffisante de les juger.

2.1 Importance du contexte

Les stéréotypes et les préjugés sont des normes sociales, c'est-à-dire qu'on ne les développe et les exprime que lorsqu'on les juge appropriés dans notre contexte social. C'est ce contexte qui détermine

les catégories de personnes jugées pertinentes et, en particulier, celles que certains éléments de la société vont éventuellement mal considérer ou juger menaçantes. Toute analyse des préjugés doit donc commencer par une analyse du contexte historique, culturel, politique et social dans lequel ils apparaissent.

Plus largement, les chercheur·euse·s qui étudient les relations intergroupes par le prisme de l'identité sociale expliquent que nous sommes sensibles aux différences de statut d'un groupe à l'autre, et cherchons à nourrir pour notre propre groupe une identité positive en lui assurant une position distincte et respectée. Faire partie d'un groupe à l'image positive est bon pour l'estime de soi. Au contraire, nous tendons à stigmatiser et à éviter les personnes perçues comme différentes car nous les considérons comme moins aptes à un échange social, voire comme une menace. En outre, le favoritisme endogroupe est en général moins fort chez les membres de groupes au faible statut social⁴¹.

Par conséquent, les inégalités sociales peuvent créer des préjugés entre membres de différents groupes, préjugés qui servent dans le même élan à justifier les inégalités... Malgré les efforts pour rééquilibrer ces inégalités structurelles à travers la législation et l'offre de services publics et de ressources gratuites, ces mesures ne peuvent mettre fin à elles seules à des attitudes sociales profondément ancrées.

En outre, les préjugés ne sont pas un phénomène statique : de nouvelles catégorisations sociales apparaissent constamment, amplifiées par l'utilisation des réseaux sociaux. Les cibles des préjugés peuvent donc changer plus vite que la législation.

2.2 Pourquoi il ne faut pas ignorer les stéréotypes et les préjugés

Les propos populistes, démagogues et simplistes renforcent les stéréotypes et les préjugés sur les groupes qu'ils visent. Ces propos érigent des barrières, souvent sur des lignes ethniques, nationales, culturelles, économiques ou religieuses, entre « nous » et « eux » ; souvent, « ils » (« les autres ») sont tenus pour responsables des problèmes économiques et sociaux, en dépit des faits qui prouvent le contraire.

Autre problème associé aux stéréotypes et aux préjugés : il arrive que les personnes appartenant aux groupes stigmatisés les intériorisent et finissent même par les accepter. Cela peut créer chez elles une mauvaise estime de soi qui non seulement entrave leur épanouissement, mais empêche la société de bénéficier de ce que ces personnes pourraient lui apporter. Victimes de préjugés et de discriminations, les personnes concernées risquent en outre de développer une défiance à l'égard des membres de la population dominante et de chercher à les éviter. Les préjugés créent, c'est évident, des barrières psychologiques qui entravent l'interaction interculturelle significative et étouffent des talents, des compétences et des capacités qui pourraient bénéficier à toutes et à tous.

La discrimination, qui dérive des préjugés, empêche ses cibles d'exercer une citoyenneté active et, dans bien des cas, d'accéder à l'emploi, aux services de santé, à l'éducation ou au logement. Elle a aussi des effets nocifs sur la santé physique et mentale des personnes qui la subissent.

2.3 Comment réduire les stéréotypes et les préjugés ?

Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe écrit, dans sa Recommandation [CM/Rec\(2022\)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#), que *des mesures devraient être prises afin de prévenir et de combattre les préjugés et le discours de haine, tout en*

*respectant le droit à la liberté d'expression [...] et qu'il est nécessaire de promouvoir un discours et des récits politiques impartiaux et fondés sur de données factuelles*⁷.

Les préjugés sont très tenaces. Tout d'abord, ils précèdent l'exercice de la raison ; ensuite, on continue à y croire même lorsqu'on nous apporte la preuve du contraire (cette tendance à n'assimiler que les informations qui confirment ce que l'on pense déjà s'appelle « biais de confirmation »). Mais puisque les préjugés sont appris, on peut aussi les désapprendre. Nous pouvons contribuer à réduire les stéréotypes et les préjugés :

- en modifiant les perceptions sur la variabilité des groupes, pour montrer que certains membres du groupe ou même leur majorité ne correspondent pas aux stéréotypes ;
- en encourageant les contacts entre groupes et de nouvelles identités transversales. Les stéréotypes et les préjugés faiblissent lorsque les membres de différents groupes peuvent se percevoir comme appartenant à une même entité, se découvrent des points communs et se lient d'amitié. Encouragés à percevoir leurs identités communes, à nouer des contacts fructueux au-delà des limites pré-établies et à mettre l'accent sur leurs similitudes, endogroupe et exogroupe pourront commencer à se voir comme plus semblables que différents. Cependant, les contacts ne sont pas toujours positifs et même lorsqu'ils le sont, les intéressé-e-s vont plus facilement changer d'avis sur des individus que sur tout un groupe, estimant que ce qu'ils ou elles ont vécu n'était qu'une exception ;
- en convainquant les intéressé-e-s que leurs préjugés ne sont pas partagés par tout le monde ;
- en identifiant les mécanismes et les acteurs qui contribuent à propager les préjugés.

Notre environnement social et les opinions et informations qui nous sont présentées au quotidien ont un impact sur nos stéréotypes et nos préjugés. Par conséquent, la famille et les amis jouent un rôle très important dans l'apparition et la transmission des normes sociales. Parallèlement, les plateformes de réseaux sociaux appliquent des algorithmes qui filtrent nos recherches et sélectionnent les messages qui coïncident le mieux avec nos comportements actuels. Cela renforce les préjugés au lieu de les remettre en question. Les normes sociales se créent et se diffusent également via la culture et le sport. Enfin, l'école représente un lieu essentiel pour la création ou la réduction des stéréotypes et des préjugés. Il reste cependant très difficile de lutter contre ceux-ci lorsque de très nombreux canaux contribuent à les créer, les reproduire et les alimenter.

2.4 Comment une administration interculturelle devrait-elle aborder les préjugés ?

L'idée phare de l'interculturalisme est la promotion de l'interaction interculturelle significative. Il est avéré que sous réserve de réunir certaines conditions constructives⁴², plus il y a d'interactions entre personnes d'horizons différents, moins celles-ci sont susceptibles d'avoir des préjugés. Dans une société interculturelle, ces conditions constructives sont renforcées par la promotion de l'égalité, la reconnaissance de la valeur de la diversité et la concentration sur des objectifs et des intérêts communs.

Apprendre à vivre dans des communautés diverses est un défi pour nous tou-te-s. La réduction des préjugés bénéficie non seulement aux personnes qui en sont l'objet, mais aussi à la société dans son ensemble. Une administration publique interculturelle devrait lutter activement contre les préjugés et la discrimination et assurer l'égalité des chances. Il est nécessaire, en particulier, de s'attaquer aux

⁷ Voir les paragraphes 24 et 25 de l'Annexe à la CM/Rec(2022)10.

préjugés contre certains groupes comme les minorités ethniques pour favoriser la confiance et la cohésion sociale.

Une administration interculturelle élabore par conséquent, en partenariat avec d'autres acteurs, une série de politiques et d'initiatives pour encourager davantage de mixité et d'interactions entre les différents groupes de population. Citons par exemple les politiques éducatives inclusives, visant à déségréguer les systèmes scolaires, et les politiques d'aménagement urbain qui cherchent à garantir l'égalité d'accès aux transports publics ou à des espaces publics fonctionnels.

Les préjugés doivent cependant être traités dans une perspective globale, sans jamais oublier le premier principe de l'interculturalité : atteindre une égalité réelle. En ce sens, des changements structurels devraient intervenir pour casser la dynamique socioculturelle et historique qui a contribué à asseoir certains préjugés. Les échelons national et régional ont un rôle clé à jouer en ce sens. Dans ce but, les institutions doivent identifier ce qui risque, dans leurs politiques, législations, règlements, communications et récits, de perpétuer des préjugés. Elles doivent ensuite encourager différentes interventions, comme la construction d'un récit interculturel, une administration publique reflétant la diversité de la société et des formations visant à améliorer la compétence interculturelle.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

Direction de l'anti-discrimination
Unité des Cités interculturelles

Discrimination

1. Définition

La **discrimination** (dans ce contexte) est l'application injustifiable d'un comportement et/ou d'un traitement différent (distinct, excluant, restrictif, préférentiel) à certaines personnes ou groupes de personnes sur la base de caractéristiques de cette personne ou de ce groupe. La discrimination est généralement comprise comme une différenciation qui porte préjudice. Elle se distingue des préjugés et des stéréotypes en ce qu'elle est une action ou une conséquence de ces mentalités.

2. Pour approfondir

Il y a discrimination soit lorsque des personnes subissent un traitement moins favorable que d'autres dans une situation comparable, au seul motif qu'elles appartiennent ou sont jugées appartenir à un groupe ou une catégorie en particulier, soit lorsqu'une personne se voit appliquer une norme standardisée qui ne tient pas compte de sa situation ou de ses besoins spécifiques. Les motifs de discrimination sont nombreux : âge, handicap, ethnie, origines, convictions politiques, couleur de peau, religion, sexe, genre ou identité de genre, orientation sexuelle, langue, culture, etc. Souvent le fruit de préjugés, la discrimination affaiblit celles et ceux qui la subissent et les empêche de développer leurs compétences, de garder le contrôle sur leur propre vie et même, souvent, d'accéder à des services vitaux.

La Convention européenne des droits de l'homme (CEDH), dans son Protocole n° 12 (article 1), affirme que « 1) La jouissance de tout droit prévu par la loi doit être assurée sans discrimination aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation » et que « 2) Nul ne peut faire l'objet d'une discrimination de la part d'une autorité publique quelle qu'elle soit fondée notamment sur les motifs mentionnés au paragraphe 1. » Elle développe ainsi l'article premier de la Déclaration universelle des droits de l'homme – « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits » – et son article 2, qui prévoit l'absence de discrimination : « Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune ». La discrimination peut se définir, par conséquent, comme le fait de traiter une personne comme si elle avait moins de droits ou de dignité qu'une autre.

Des motifs non énumérés dans la CEDH figurent dans certaines législations nationales et dans d'autres conventions internationales, comme la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. Notre vision des différents motifs de discrimination a évolué au fil des décennies, mais même le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne affirmait que « Dans la définition et la mise en œuvre de ses politiques et actions, l'Union cherche à combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle » (article 10).

Cependant, en vertu du droit actuel des droits humains, il n'est pas interdit aux États de tenir compte, pour chaque droit, des différences de situation – par exemple en prévoyant moins de droits pour les mineurs (par rapport aux adultes), pour les personnes au statut migratoire non arrêté ou pour les délinquant·e·s incarcéré·e·s. Néanmoins, la plupart des droits humains fondamentaux sont dus à chacun·e de nous indépendamment de notre situation ou de nos caractéristiques, simplement parce que nous sommes des êtres humains.

La discrimination des non-ressortissant·e·s (personnes apatrides, migrantes, demandeuses d'asile ou réfugiées) représente l'un des principaux aspects de la discrimination contemporaine. Affectant les pays d'origine, de transit et d'arrivée, elle est souvent associée à la discrimination raciale.

L'antitsiganisme/les sentiments anti-Roms, l'antisémitisme et la haine anti-musulmans sont tous des sources de discrimination étroitement liées au racisme. La discrimination fondée sur la langue est, elle aussi, souvent intimement liée à des inégalités de traitement fondées sur l'origine nationale ou ethnique.

L'« origine sociale » renvoie à la discrimination fondée sur la situation sociale de la personne, souvent associée à d'autres motifs : les « biens », y compris les « biens immobiliers » (propriété foncière par exemple), le « patrimoine personnel » (possessions et revenus), la naissance et la filiation. La discrimination fondée sur la religion ou les convictions peut aussi se fonder sur des convictions philosophiques, pas nécessairement de nature religieuse.

Par « discrimination fondée sur le sexe », on entend une différence de traitement entre hommes et femmes qui produit de très nombreuses inégalités et écarts hommes-femmes dans l'exercice des droits économiques, sociaux et culturels. Les femmes migrantes peuvent être particulièrement exposées à la discrimination dans l'accès à la vie économique, sociale et publique. Cette discrimination peut provenir de leur propre communauté et/ou de la société. Initialement centré sur le secteur de l'emploi (principe « à travail égal, salaire égal »), ce concept s'est élargi à d'autres aspects de la vie économique et sociale pour englober tous les désavantages qui empêchent les femmes d'atteindre l'égalité dans tous les domaines.

La discrimination fondée sur l'« orientation sexuelle » inclut les attitudes homophobes, transphobes et fondées sur l'identité de genre. La communauté LGBTI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexes) se heurte à des barrières qui gênent son accès juste et équitable à l'emploi, à l'éducation (avec des cas de brimades), au logement, aux soins et aux services publics. En 2021 dans le monde, 69 pays avaient toujours des lois érigeant l'homosexualité en infraction pénale, imposant donc aux personnes concernées une discrimination institutionnelle. L'[Unité Orientation sexuelle et identité de genre du Conseil de l'Europe \(OSIG\)](#), créée en vertu de la Recommandation du Comité des Ministres [CM/Rec\(2010\)5 sur des mesures visant à combattre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre](#), fournit un soutien technique et une expertise aux États membres dans ce domaine.

La discrimination fondée sur le handicap concerne, dans le monde, environ un milliard de personnes qui risquent de se trouver exclues d'aspects essentiels de la vie quotidienne : aller à l'école, trouver un travail, avoir son propre chez-soi, se faire des ami·e·s ou prendre part à la vie publique. La Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées offre un cadre commun pour la reconnaissance du concept de handicap (et de la discrimination correspondante). Elle définit les personnes handicapées comme suit : « des personnes qui présentent des incapacités physiques,

mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ». Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a adopté plusieurs [recommandations](#) relatives aux droits des personnes handicapées, et des [stratégies](#) de lutte contre la discrimination à leur encontre dans les États membres. Les innovations scientifiques et technologiques mettent au jour de nouvelles questions éthiques et juridiques, liées à la discrimination génétique.

Une différence de traitement injustifiée peut aussi s'appliquer en fonction de l'âge de la personne. L'interdiction par l'UE de la discrimination fondée sur l'âge renvoie en particulier à l'accès des personnes âgées à l'emploi, à la formation professionnelle ou aux pensions, ou à l'accès des jeunes aux informations et services de santé sexuelle et reproductive.

Il existe cependant, dans la vie, de multiples occasions de discriminer sur la base de préjugés personnels (ignorer l'avis des personnes qui n'ont pas fait d'études, se marier avec une personne d'un certain milieu, etc.), généralement non couvertes par la législation nationale. Les débats juridiques et sociétaux sur ce qui constitue une discrimination illégale sont donc, en partie, des débats sur la nature des divers motifs de discrimination mais aussi sur leurs justifications, et sur ce que l'État devrait ou non contrôler.

La discrimination est présente dans toutes les sociétés, où elle touche différents domaines et groupes de population. En 2019, un [rapport spécial Eurobaromètre](#) a dressé un tableau précis des motifs de discrimination touchant les citoyen-ne-s de l'Union européenne (UE), montrant que ce phénomène restait très présent dans les pays de l'UE malgré les efforts engagés ces dernières décennies. D'après les réponses, la discrimination contre les Roms et les Gens du voyage est la plus répandue (61 %), suivie de la discrimination fondée sur l'origine ethnique (59 %), l'orientation sexuelle (53 %), la transidentité (48 %), la religion et les convictions (47 %), le handicap (44 %), l'âge (40 %) et le genre (35 %).

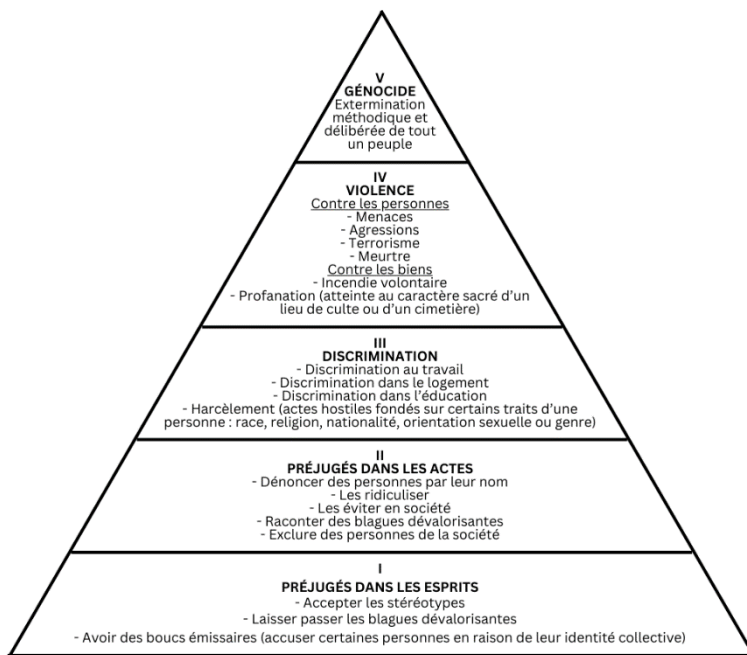
Certains événements et/ou reportages médiatiques peuvent causer des pics de discrimination. En Europe, la pandémie de covid-19 a fait augmenter, dans un premier temps, la discrimination contre les personnes (perçues comme) d'origine chinoise ou asiatique. D'autres minorités ont été également montrées du doigt, en particulier les Roms et les personnes issues de l'immigration. 58 % des Américains asiatiques ont observé une augmentation des opinions racistes à l'égard de leurs homologues⁴³.

Enfin, l'essor du recours à l'[intelligence artificielle](#) risque de reproduire et d'amplifier de nombreuses pratiques discriminatoires et appelle donc une grande vigilance et une régulation à tous les niveaux de gouvernance.

Une société interculturelle cherche à garantir l'absence de discrimination dans l'ensemble de ses politiques, programmes et actions. Elle devrait, en outre, collecter des données sur la discrimination et suivre sous cet angle l'impact des politiques, des programmes, des procédures et des actions.

2.1 Discrimination et pyramide de la haine

La « pyramide de la haine » montre par quel processus des préjugés non remis en question, avec les mentalités et comportements qu'ils entraînent, peuvent dégénérer en crimes de haine au niveau individuel, institutionnel et sociétal. Elle a été créée par l'*Anti-Defamation League*, organisation américaine fondée en 1913 pour lutter contre le dénigrement des Juifs.



À la base de la pyramide, on trouve les stéréotypes (ou les attitudes fondées sur des préjugés), les idées fausses, la diffamation et la banalisation des propos hostiles, considérés comme normaux. Dans la partie supérieure, on trouve les actes de discrimination, comprenant le discours de haine, la violence, les crimes de haine et, à terme, le génocide. La pyramide montre qu'à chaque nouvelle escalade, les biais deviennent de plus en plus difficiles à contester et à démonter, et les comportements s'aggravent. Si rien ne vient les contrebalancer, les biais se normalisent et alimentent une certaine acceptation de la discrimination, de la haine et de l'injustice au sein de la société.

Certes, toutes les mentalités ou actions fondées sur des préjugés n'aboutissent pas à un génocide. Mais tous les génocides ont pu s'appuyer sur l'acceptation de l'état d'esprit et des actions décrits aux niveaux inférieurs de la pyramide. Le fait de les remettre en question, en nous-même, chez les autres et dans les institutions, peut stopper l'escalade et contribuer à ce que la discrimination et la haine trouvent moins de terrain favorable.

2.2 Types de discrimination

Discrimination directe

Il y a discrimination directe lorsqu'une personne est moins bien traitée qu'une autre ne l'est, l'a été ou le serait dans une situation similaire pour des raisons d'appartenance ethnique, de religion ou de convictions personnelles, de nationalité, d'âge, de sexe, de handicap, etc. Elle peut englober la discrimination par attribution ou perception (quelqu'un suppose que vous avez telle ou telle caractéristique alors que ce n'est pas le cas) ou par association (quelqu'un vous associe à une personne qui a cette caractéristique).

Exemples :

- Une entreprise souhaite recruter un-e auxiliaire de vie et précise, dans l'annonce, être à la recherche d'une personne jeune. (Discrimination directe fondée sur l'âge, non justifiée par un motif spécifique et valable – par exemple, si le poste était un stage pour des personnes n'ayant pas encore d'expérience professionnelle).
- (Par perception) Refuser d'embaucher quelqu'un qui porte un nom étranger parce qu'on suppose que les personnes migrantes sont des personnes dangereuses.
- (Par association) Ignorer le curriculum vitæ d'une personne parce que le groupe auquel on pense qu'elle appartient a la réputation d'être paresseux.

Discrimination indirecte

Il y a discrimination indirecte quand une disposition, un critère, une pratique, une loi, un accord ou un comportement d'apparence neutre défavorise les personnes ayant une origine, une religion ou une conviction particulière.

Exemple :

- Dans leur recherche d'emploi, les habitant-e-s de quartiers ayant mauvaise réputation subissent une discrimination lorsqu'ils ou elles indiquent leur adresse.

Discrimination systémique

La discrimination systémique est une forme complexe de discrimination, définie par le Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU comme « un ensemble de règles juridiques, de politiques, de pratiques ou d'attitudes culturelles prédominantes dans le secteur public ou le secteur privé qui créent des désavantages relatifs pour certains groupes, et des privilèges pour d'autres groupes⁴⁴ ». Mis à part dans ce texte, le concept est assez flou en droit international, souvent utilisé de manière interchangeable avec « discrimination structurelle » ou « discrimination institutionnelle ». Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a invité les États membres à « s'employer à faire reculer le racisme, le sexisme et la discrimination structurelle, notamment lors de crises sanitaires, environnementales et autres, qui tendent à aggraver les inégalités et l'exclusion » (voir la Recommandation [CM/Rec\(2022\)10](#)).

Le programme des Cités interculturelles définit la discrimination systémique la discrimination systémique en tant que « procédures, les habitudes et la culture organisationnelle d'une structure qui, souvent non intentionnellement, contribuent à des résultats moins favorables pour les groupes minoritaires que pour la majorité de la population. »

Exemples :

- Le système autrefois utilisé par les banques et le secteur de l'immobilier aux États-Unis surlignait littéralement en rouge, sur les cartes, le contour des quartiers habités par des Noirs. Si vous viviez à l'intérieur des lignes rouges, les crédits étaient considérés comme risqués et la banque était moins susceptible de vous en accorder un.
- Sur la base de préjugés sur leur genre ou leur origine, les personnes à la recherche d'un travail sont aiguillées vers certains emplois, et les candidat-e-s des minorités/minorisé-e-s sont peu promu-e-s à des postes de direction.

Discrimination institutionnelle

Le terme désigne les pratiques et les politiques des pouvoirs publics, ou de toute autre institution, qui ont un effet néfaste sur une catégorie particulière de la population. Ce type de discrimination s'exprime de manière impersonnelle, au travers des réglementations, procédures et pratiques de l'organisation.

Exemple :

- D'après les statistiques d'un tribunal, les jeunes hommes noirs sont condamnés à de plus lourdes peines que les autres pour des délits identiques ; dans un établissement scolaire où le personnel est majoritairement blanc, le régime disciplinaire traite les garçons noirs comme s'ils étaient plus âgés qu'en réalité.

Discrimination multiple et intersectionnelle

La discrimination n'est pas toujours liée à un facteur unique comme, par exemple, l'identité de genre, la couleur de la peau, les croyances religieuses, l'orientation sexuelle ou le handicap. On parle de

discrimination multiple lorsque plusieurs facteurs de discrimination jouent en même temps. La discrimination intersectionnelle est une sous-catégorie de discrimination multiple, désignant les cas où une personne est discriminée sur la base de plusieurs éléments qui interagissent et sont donc inséparables. Le profilage racial est un exemple de discrimination intersectionnelle, puisqu'il consiste à dresser un profil criminel selon une série de caractéristiques (âge, sexe, couleur de peau) censées déterminer la propension à enfreindre la loi.

La discrimination multiple, comprenant la discrimination intersectionnelle, est difficile à prouver en justice, car les lois sur l'égalité envisagent traditionnellement la discrimination comme fondée sur un seul motif à la fois, concentrée sur un seul aspect de l'identité d'une personne. Pour cette raison, les cadres juridiques échouent souvent à protéger les victimes de discrimination multiple.

Exemple :

- Une musulmane qui s'établit dans un pays catholique se trouve discriminée en tant que femme, en tant qu'étrangère et en tant qu'adepte d'une religion non majoritaire.

Micro-discriminations (ou micro-inégalités, micro-agressions)

Une micro-discrimination est une forme de discrimination moins visible que les autres. Elle est faite de comportements tels que des gestes ou des commentaires, souvent dissimulés, parfois non intentionnels, qui ne relèvent pas nécessairement de la loi. « Ces mécanismes qui traduisent les préjugés contre une personne différente sont souvent petits par nature, mais importants par leurs effets. Ils sont particulièrement puissants lorsqu'ils s'accumulent⁴⁵ ».

Exemples :

- Au bureau, quelqu'un raconte une blague sur les Roms et fait rire tout le monde.
- Deux jardiniers travaillent ensemble. Comme l'un a un handicap, l'autre ne cesse de faire son travail à sa place, sans lui demander s'il est d'accord ou si c'est vraiment nécessaire.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

Direction de l'anti-discrimination
Unité des Cités interculturelles

Communication (interculturelle) inclusive

1. Définition

La **communication (interculturelle) inclusive** est une communication transparente, fiable, accessible et attrayante qui reflète la diversité de la société, favorise un climat d'ouverture aux rencontres interculturelles et crée un sentiment partagé d'appartenance.

2. Pour approfondir

La diversité croissante de nos sociétés est un élément central du débat public actuel sur les questions de culture, de cohésion et d'identité. Elle suscite l'émotion, enflamme l'opinion publique et attire les polémiques. Cette polarisation des débats autour du thème de la diversité peut favoriser un discours et des mouvements politiques xénophobes, amenant à s'inquiéter pour la survie de certaines valeurs : droits humains, respect, inclusion, qui ont été la marque de l'Europe dans la seconde moitié du siècle passé.

Le [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#) (adopté par le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion en juin 2021) affirme que *les stratégies d'intégration interculturelle doivent encourager les instances politiques et institutionnelles à mentionner, dans leur discours, ce potentiel positif et prévoir des actions de communication destinées à présenter des faits sur les contributions des individus ayant des origines et des perspectives diverses à la société, tant par le passé qu'aujourd'hui, afin de combattre la désinformation, les stéréotypes et les rumeurs.*

De même, la Recommandation [CM/Rec\(2022\)10](#) du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe aux États membres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle affirme que *les pouvoirs publics à tous les niveaux devraient communiquer de façon cohérente et transparente aux citoyennes et aux citoyens la raison d'être, les objectifs, les mesures et les effets des politiques d'intégration interculturelle, ajoutant qu'un discours et des récits politiques impartiaux et fondés sur des données factuelles devraient accompagner les politiques d'intégration interculturelle, défendant ainsi une représentation équilibrée de la diversité de la population dans les médias*⁸.

La manière dont les pouvoirs publics communiquent peut bien sûr avoir un grand impact sur les opinions et soit alimenter les stéréotypes et les préjugés, soit favoriser des comportements inclusifs. Les pouvoirs publics, dans leur travail d'élaboration des politiques, devraient en outre savoir que la réussite des politiques inclusives sur le terrain et la légitimité de l'intégration interculturelle supposent que le public soutienne largement ces politiques et en comprenne les résultats.

⁸ Voir les paragraphes 25 et 33 de l'Annexe à la CM/Rec(2022)10.

Adopté par le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion le 1^{er} décembre 2022

Comme souligné dans le Modèle de cadre, les citoyennes et les citoyens peuvent être impliqués grâce à leur capacité d'empathie, plutôt que d'exclusion, à travers la communication de valeurs partagées et d'expériences humaines compréhensibles et enrichissantes. Mais la communication sur les buts de la stratégie interculturelle ne s'organise pas au petit bonheur : elle doit être soigneusement planifiée et poursuivie pendant tout le processus de mise en œuvre, afin de susciter une appropriation de son contenu dans l'ensemble des institutions et au sein du public et de renforcer la capacité de tous les acteurs à défendre cette stratégie. Sans s'ingérer en aucune manière dans la liberté des médias, il est également légitime que les pouvoirs publics invitent les associations de journalistes à prendre part aux discussions sur les moyens de couvrir les enjeux de diversité de façon juste, exacte et inclusive⁹.

2.1 Composantes clés d'une communication interculturelle inclusive

Toute stratégie de communication requiert quelques réflexions préliminaires : comment construire la stratégie ? Va-t-elle toucher un large public ? Quels messages peut-elle mettre en avant (en plus du message principal), et quelles sont ses cibles directes et indirectes ?

Pour rendre le message inclusif, il faut en outre s'interroger, au minimum, sur sa capacité à :

- être **accessible** à tous,
- **représenter** correctement la population, et
- promouvoir des **récits** qui favorisent l'ouverture à la valorisation de la diversité.

Accessibilité

Il s'agit de faire en sorte que chacun de nous puisse accéder – en étant capables de les comprendre et de nous sentir concernés – aux communications et informations nécessaires pour pleinement exercer nos droits. Une communication inclusive passe notamment par les mots et les images utilisés, les canaux de communication, le niveau de langue et la disponibilité des informations clés en plusieurs langues. Plus la langue et le message seront simples, plus ils toucheront un large public. Dans des sociétés diversifiées, les pouvoirs publics doivent particulièrement veiller à rendre les communications officielles disponibles dans les langues les plus parlées sur le territoire qu'ils souhaitent cibler. Il importe aussi de décrire les groupes de personnes à l'aide de termes neutres du point de vue du genre, afin d'éviter de créer un sentiment d'exclusion.

L'emploi d'images attrayantes, qui reflètent la diversité de la population, peut aussi accroître la portée du message ; cependant, les images et vidéos doivent toujours s'accompagner de légendes, sous-titres ou interprétation en langue des signes ainsi que d'une audiodescription, sous peine de mettre à l'écart les personnes sourdes ou aveugles.

Enfin, il faut systématiquement tester les supports de communication auprès d'un échantillon représentatif du groupe cible avant leur lancement, pour vérifier qu'ils sont efficaces et permettent à chacun·e de se sentir concerné·e.

Représentativité

Toute communication institutionnelle devrait veiller à ce que l'ensemble des membres de la population se sente concerné et représenté de façon juste, digne et honnête.

Dans des sociétés diversifiées, une communication inclusive et fondée sur des faits part du principe que la diversité est la règle, et non l'exception. Elle doit donc assurer la visibilité de tous les groupes et communautés et de leurs activités, notamment en variant les sources d'information, par exemple

⁹ Voir le *Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national*.

en contactant des ONG et/ou des représentant-e-s de plusieurs groupes qui pourront offrir un point de vue différent sur un sujet donné.

Rendre la diversité visible dans les communications institutionnelles aide à offrir une image plurielle de la société, à sensibiliser à la diversité de la population et à son apport à notre environnement commun et à promouvoir un climat d'ouverture à l'égard de la création de liens interculturels.

Sur ce point, les mots utilisés sont de première importance. Des recherches menées par plusieurs membres de minorités et d'autres groupes alertent sur le potentiel de renforcement des stéréotypes associé à certains termes, là où d'autres favorisent l'empathie nécessaire pour comprendre les réalités différentes et les obstacles rencontrés par une partie de la population.

Enfin, bien qu'il soit souhaitable d'adapter en permanence les messages clés au public principal, il importe que la communication institutionnelle ne cible pas la population majoritaire, mais la société dans son ensemble.

Récits inclusifs et alternatifs

Les pouvoirs publics peuvent user de leur position pour superviser la coopération et la coordination des secteurs privé et bénévole, ou d'autres réseaux de parties prenantes, de manière à harmoniser et mettre en avant certains récits.

Par « récit », on entend une vision et une explication de certains événements fondées sur certaines valeurs. Dans le contexte de communications stratégiques professionnelles, le récit est le discours utilisé par une entité sociale pour créer de la cohérence sur un sujet donné et affiner et renforcer une vision tournée vers un objectif spécifique. Par exemple, une collectivité souhaitant fonctionner de manière interculturelle peut avoir pour objectif légitime et non partisan de mettre un certain groupe de population à l'abri de la montée des préjugés et des fausses informations, ou d'établir un récit qui ouvre un espace de dialogue.

Pour cela, elle peut utiliser des « récits alternatifs », à savoir la communication pluraliste, progressiste et fondée sur les droits humains de faits et de commentaires relatifs à des phénomènes qui peuvent alimenter préjugés, stéréotypes et discours de haine, comme alternative aux discours fondés sur des préjugés. En ce sens, les récits alternatifs sont une forme de communication constructive et inclusive qui privilégie la pensée critique tout en évitant les postures condescendantes ou de supériorité morale.

Ils sont définis par opposition aux récits parfois dominants diffusés par certains médias et responsables politiques, qui tendent à dénigrer ou à ériger en boucs émissaires les personnes migrantes et réfugiées en les dépeignant comme une menace ou un fardeau. Les récits alternatifs sont différents, mais complémentaires des contre-récits. Ces derniers réagissent directement aux propos qui désignent des boucs émissaires, dénigrent, induisent en erreur ou désinforment, tandis que les récits alternatifs correspondent à une volonté, plus active et positive, de proposer des messages qui s'inscrivent dans certains cadres et certaines valeurs.

L'élaboration de récits n'est pas un exercice ponctuel. C'est un processus continu consistant à tester les effets de différents récits sur les publics visés et à les adapter au fil du temps, en les ajustant en fonction des événements qui surviennent. Le programme des Cités interculturelles du Conseil de l'Europe a publié une Note d'orientation intitulée [Migration et intégration : Quels récits alternatifs fonctionnent et pourquoi ?](#), qui présente les principales caractéristiques et étapes de la construction

de récits positifs dans des sociétés interculturelles, ainsi qu'une série de recommandations sur les choses à faire et à éviter en pratique. Les pouvoirs publics y sont invités à :

1. Définir un objectif comprenant l'identification du ou des publics cibles. Dans la mesure du possible, adapter les récits pour faire appel aux valeurs fondamentales de ce ou ces publics. Mobiliser des personnes ayant une expérience concrète de l'élaboration de récits tout au long du processus, y compris lors de ces premières phases.
2. Dans de nombreux cas, envisager d'axer les récits sur « l'humanité commune », « la prospérité commune » et « la santé et la sécurité communes ». Dans ce cadre, mettre l'accent sur des histoires évoquant la réciprocité (ou la solidarité, ou l'unité) et sur des histoires concernant des familles et des enfants. S'assurer qu'elles trouvent un écho auprès du public local.
3. Favoriser les récits alternatifs à la fois par l'intermédiaire d'interactions avec la collectivité (théorie du contact) et par l'intermédiaire des médias traditionnels ou des réseaux sociaux (théorie de la culture). Veiller à investir dans la coordination entre ces différents niveaux d'intervention, afin que les succès d'ampleur modeste soient dûment promus au-delà du quartier concerné ou d'une « bulle d'élites » et que les récits médiatiques plus vastes restent fermement ancrés dans la réalité.
4. Dans les récits médiatiques, envisager de faire s'exprimer divers messagers et messagères qui parleront d'une question sous de nombreux angles différents, ou une personne attachante qui racontera comment elle-même a changé d'avis sur un certain sujet. Ne pas avoir peur de révéler les motivations des personnes qui produisent des récits hostiles, et essayer d'éviter les histoires qui peuvent sembler trop belles pour être vraies (même si elles le sont).
5. Se méfier de la corrélation entre d'une part l'ampleur que prennent les débats sur les migrations et d'autre part l'activation, par les personnes hostiles aux migrations, de récits insistant sur les menaces. Réfléchir à la manière d'utiliser les arts, la culture populaire et l'éducation pour promouvoir des récits alternatifs ou pour inciter les intéressé-e-s à participer de manière plus ouverte à la création de récits.

En pratique

La compétence interculturelle est une combinaison de connaissances, d'aptitudes, de mentalités et de comportements. Pour améliorer ses connaissances et ses aptitudes et pouvoir appliquer ses acquis dans des situations réelles, il est important d'associer formation théorique et exercices pratiques. Cette approche, en aidant à faire bouger les comportements et les mentalités au sein de l'organisation, favorise la prise en compte du point de vue interculturel dans la conception des politiques et l'offre de services. Il est donc vivement recommandé de ne pas se limiter aux enseignements théoriques proposés ici, mais d'y ajouter des exercices, qui viendront susciter la réflexion.

On pourra s'inspirer des exemples de quiz et d'exercices proposés aux annexes 2 et 3 de ce Manuel.

ANNEXE 1 – Glossaire interculturel

Ce glossaire vise à favoriser une compréhension commune et cohérente des principes et concepts relatifs à l'intégration interculturelle. Les définitions sont tirées des principales ressources publiées ces dernières années par le Conseil de l'Europe, que ce soit par le programme des Cités interculturelles, le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI) ou d'autres entités du Conseil de l'Europe. Parmi ces ressources figurent notamment le [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#), adopté par le CDADI en juin 2021 ; la [Recommandation CM/Rec\(2022\)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle](#), adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 6 avril 2022, et les différents [documents thématiques](#) du programme des Cités interculturelles. Sauf mention contraire, les définitions ci-dessous sont extraites d'une ou plusieurs de ces ressources du Conseil de l'Europe. Elles ne prétendent pas fixer une norme, mais simplement favoriser la compréhension.

Intégration interculturelle : l'intégration interculturelle est un processus bidirectionnel, impliquant à la fois la personne, les groupes de personnes et la société dans son ensemble. Elle passe par des politiques efficaces, positives et durables de gestion de la diversité, destinées à aider la société à bénéficier du potentiel de la diversité et à en gérer les complexités, sur la base d'une reconnaissance réciproque et symétrique, dans un cadre global de défense des droits humains. Le modèle de l'« intégration interculturelle » requiert une approche holistique qui peut guider les politiques inscrites dans la durée et coordonnées dans tous les domaines et à tous les niveaux de gouvernance afin de promouvoir et de garantir l'égalité de tous les membres de la société, de favoriser un sentiment d'appartenance commun et pluraliste en valorisant la diversité, de renforcer la confiance sociale et la cohésion de la communauté grâce à une interaction significative entre des personnes de différents milieux socioculturels, et de faciliter leur participation et leur contribution à la société sur un pied d'égalité.¹⁰ Ce modèle repose sur quatre composantes fondamentales : **Garantir l'égalité, Valoriser la diversité, Favoriser l'interaction interculturelle significative et Promouvoir la citoyenneté et la participation actives.**

Égalité : fait d'être traité de façon égale, que ce soit en droit, dans les politiques ou en pratique. Elle suppose aussi l'égalité en dignité et dans l'exercice des droits humains fondamentaux, l'égalité des chances et l'égalité dans l'accès aux services. Plus largement, on distingue l'égalité des chances dans la vie (ou « égalité d'accès ») de l'égalité des résultats, et l'accent portera davantage sur l'une ou l'autre selon les philosophies politiques et économiques. Pour l'interculturalisme, l'égalité est surtout indissociable des principes de non-discrimination et d'inclusion, avec pour maître mot l'équité : chaque personne devrait se voir attribuer des ressources et des possibilités en fonction de sa situation et de ses besoins, en vue d'atteindre un résultat plus égalitaire.

Diversité (dans ce contexte) : un ensemble de caractéristiques qui rendent les êtres humains différents les uns des autres, dont certaines – mais non toutes – sont protégées car relevant des droits humains. Parmi les sources de diversité figurent des aspects qui définissent notre identité : âge, sexe, identité de genre, appartenance ethnique, nationalité, orientation sexuelle, aptitudes mentales et physiques, classe sociale, éducation, milieu socio-économique, religion, expérience professionnelle, langue, situation géographique, opinions politiques, situation familiale, etc.

¹⁰ Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres aux États membres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle (adoptée par le Comité des Ministres le 6 avril 2022 lors de la 1431^e réunion des Délégués des Ministres).

Adopté par le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion le 1^{er} décembre 2022

Valoriser la diversité / Atout de la diversité : conviction que la diversité, lorsqu'elle est gérée de façon compétente et dans un esprit d'inclusion, peut bénéficier aux organisations, aux localités et aux entreprises et rendre les sociétés concernées plus résilientes et plus prospères. Il s'agit de considérer la diversité comme un atout à promouvoir et à intégrer à tous les processus décisionnels. La valorisation de la diversité n'est pas une action isolée, mais une vision et une philosophie de la gouvernance.

(Favoriser l') interaction interculturelle significative : rencontres constructives, dans un cadre social, entre des personnes ou groupes de personnes ayant des cultures et des styles de vie différents dans une ambiance de respect mutuel, de compréhension et de coopération. Le cadre interculturel parle d'« interaction significative » entre groupes ethniques ou culturels différents, consistant à reconnaître à la fois les différences et les points communs entre ces groupes/individus, à promouvoir une atmosphère de respect mutuel, de compréhension et de coopération et à contrer la tendance à l'auto-ségrégation. Qu'elles soient amicales ou plus tendues, ces interactions ont lieu sur un pied d'égalité et devraient, à terme, apporter quelque chose à toutes les personnes concernées et faire progresser des objectifs communs. Pour favoriser l'interaction interculturelle significative, les politiques publiques doivent créer des conditions de rencontres positives et constructives au quotidien entre personnes de milieux, origines et modes de vie différents, dans un climat de coopération et de compréhension et respect mutuels¹¹.

(Promouvoir) Citoyenneté et participation actives : situation où tous les acteurs (l'ensemble des résidents et résidentes, y compris d'origine étrangère, le cas échéant) ont le droit, les moyens, l'espace, les occasions et le soutien nécessaires pour exprimer librement leurs opinions et influencer les décisions sur des sujets qui les concernent. Dans certaines situations, les personnes directement concernées peuvent prendre l'initiative et conduire le processus. La participation interculturelle requiert une base d'égalité et de respect, où toutes les parties prenantes se sentent entendues, ce qui suppose de lever les obstacles qui peuvent entraver la participation active de certaines d'entre elles.

Compétence interculturelle : capacité à se comprendre et à se respecter par-delà tous les types de barrières. Les compétences interculturelles sont les connaissances et aptitudes qui permettent aux personnes et aux organisations d'agir de manière interculturelle dans des sociétés diversifiées.

Autres définitions utiles

Société interculturelle : communauté de personnes d'horizons divers qui considère la diversité comme un avantage collectif et s'efforce d'assurer à toutes et à tous l'égalité des droits et des chances, en créant les conditions d'une participation pleine et active fondée sur un socle de valeurs communes, un sentiment d'appartenance partagé et une identité collective plurielle. Les pouvoirs publics combattent activement les préjugés et les discriminations et garantissent l'égalité des chances pour tou-te-s en adaptant leurs institutions, services et structures de gouvernance aux besoins d'une population hétérogène, sans compromettre les principes des droits humains, de la démocratie et de l'État de droit. Ils adoptent des approches participatives et une gouvernance multiniveaux afin d'élaborer une série de politiques et d'actions pour encourager la mixité et les interactions par-delà les différences et pour stimuler la participation de l'ensemble des habitant-e-s à la vie sociale et aux

¹¹ [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national. Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité](#), Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI), Conseil de l'Europe, 2021.

décisions qui affectent leur lieu de vie et leur quotidien. Le niveau élevé de confiance et de cohésion sociale ainsi créé contribue à prévenir les conflits et la violence, renforce l'efficacité des politiques et rend les territoires attractifs, tant aux yeux des particuliers que de ceux des investisseurs.

Médiation interculturelle : processus par lequel une tierce personne ou une institution compétente sur le plan interculturel contribue à anticiper, prévenir ou régler les conflits interculturels en encourageant une discussion empathique et respectueuse sur les différends, au moyen de récits adaptés aux spécificités culturelles concernées et en instaurant la confiance.

Intersectionnalité : le concept d'intersectionnalité reconnaît que chaque personne a une identité complexe qui la rend unique. Il est donc très peu probable qu'elle se voie elle-même comme définie entièrement par un seul aspect de ce qui la constitue. Une personne appartenant à une minorité peut être exclue ou stigmatisée en raison de son origine ethnique, de son sexe, de son orientation sexuelle perçue ou d'une combinaison de ces facteurs. Sur un plan plus positif, cette identité complexe permet de s'identifier à d'autres individus – en se fondant notamment sur le genre – et de dépasser ainsi les clivages sociaux¹².

Discrimination (dans ce contexte) : application injustifiable d'un comportement et/ou d'un traitement différent (distinct, excluant, restrictif, préférentiel) à certaines personnes ou groupes de personnes sur la base de caractéristiques de cette personne ou de ce groupe. La discrimination est généralement comprise comme une différenciation qui porte préjudice. Elle se distingue des préjugés et des stéréotypes en ce qu'elle est une action ou une conséquence de ces mentalités.

Discrimination systémique : désigne les procédures, les habitudes et la culture organisationnelle d'une structure qui, souvent non intentionnellement, contribuent à des résultats moins favorables pour les groupes minoritaires que pour la majorité de la population, du point de vue des politiques et programmes, de l'emploi et des services de l'organisation.

Préjugés : positions préconçues concernant un groupe ou ses membres, jamais vérifiées et donc non étayées par des preuves. Bien qu'il puisse y avoir des partis pris positifs et négatifs, le terme de « préjugé » a généralement une connotation négative, puisque les préjugés causent des dommages et des blessures bien réels. Très souvent, ils sont étroitement liés au sentiment d'appartenir (ou non) à un groupe et au rôle attribué à ses membres, et altèrent la capacité des personnes appartenant au groupe ciblé à s'auto-identifier. Les préjugés sont associés à des émotions comme l'aversion, la défiance, la peur ou même la haine. Ils empêchent, à la fois, de considérer les autres dans leur individualité et d'apercevoir la diversité qui règne parmi les membres du groupe stéréotypé.

Récits alternatifs : désigne la communication de faits et les commentaires relatifs à des phénomènes propices aux préjugés, aux stéréotypes et au discours de haine, comme alternatives aux discours fondés sur des préjugés. Les récits alternatifs sont une forme de communication constructive et inclusive qui privilégie la pensée critique tout en évitant les postures condescendantes ou de supériorité morale.

Stratégie anti-rumeurs : processus de changement social s'inscrivant dans la durée et dont l'objectif est de prévenir la discrimination, d'améliorer la coexistence et d'exploiter le potentiel de la diversité en contrant les préjugés et les rumeurs liés à cette dernière. Son but ultime est d'enclencher un

¹² [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national. Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité](#), Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI), Conseil de l'Europe, 2021.

changement des représentations, des mentalités et des comportements dans l'ensemble de la population et dans des groupes cibles spécifiques¹³.

Gouvernance multiniveaux : modèle de gouvernance qui englobe les autorités centrales, régionales et locales, ainsi que les organisations de la société civile. Les modalités de son organisation peuvent varier fortement d'un pays à l'autre. Idéalement, elle comprend une dimension ascendante et implique la mise en place de processus participatifs pour assurer la co-création des politiques ainsi que la coopération et la coordination entre toutes les autorités publiques compétentes, à tous les niveaux de gouvernance et avec toutes les parties prenantes concernées dans les domaines de compétence partagée ou d'intérêt commun¹⁴.

Participation aux prises de décisions : le processus vertical de gouvernance multiniveaux doit être complété par un processus horizontal de participation du public à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes d'intégration interculturelle. Une telle participation, par les individus et les organisations non gouvernementales, est indispensable pour faire face à la complexité de la « diversité de la diversité », susciter un sentiment de participation, en particulier de la part des personnes et groupes de personnes minoritaires, et pour obtenir une large adhésion du public aux plans d'intégration interculturelle¹⁵.

Citoyenneté urbaine : alternative contemporaine locale à la notion juridique de citoyenneté, découlant directement de la réalité tangible que constitue le lieu de résidence et fondée sur des processus relationnels, qui permet la création et la reconnaissance de liens forts avec un territoire urbain donné et d'un sentiment d'appartenance à celui-ci. La citoyenneté urbaine permet la participation et la représentation effectives de tous les groupes dans la vie de la cité, ainsi que la création de liens de confiance entre les populations et les pouvoirs publics.

¹³ Voir le [Manuel anti-rumeurs](#), 2017.

¹⁴ Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres aux États membres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle (adoptée par le Comité des Ministres le 6 avril 2022 lors de la 1431e réunion des Délégués des Ministres).

¹⁵ [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national. Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité](#), Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI), Conseil de l'Europe, 2021.

ANNEXE 2 – Exemples d'exercices

Principes clés du modèle de l'intégration interculturelle

Garantir l'égalité

1. En songeant à votre propre vie, comparez les domaines dans lesquels vous bénéficiez de privilèges ou de désavantages « hérités ». Vous pouvez utiliser, sans forcément vous y limiter, les catégories suivantes : classe sociale, éducation, emploi, appartenance ethnique, famille, héritages, genre/identité de genre, orientation sexuelle, logement, langue, aptitudes mentales/physiques, santé, origine ethnique/nationale, réseaux de sociabilité, région, religion. Dressez une liste de dix privilèges/avantages qui, pour vous, vont de soi alors que d'autres personnes de votre entourage n'en jouissent peut-être pas du tout. En quoi, selon vous, nos visions du monde nous apprennent-elles à ne pas mettre l'accent sur les privilèges hérités⁴⁶ ?

2. Choisissez un élément de la liste ci-dessus, puis faites la liste des différentes mesures déjà prises, à votre connaissance, par votre ville/ région/État pour « combler le fossé » creusé par cette inégalité dans les politiques et en pratique. Cherchez ensuite ce qui pourrait être fait de plus. Essayez de répondre de la manière la plus exhaustive possible : réfléchissez à tous les différents aspects des politiques et interventions publiques qui pourraient avoir une influence et demandez-vous s'ils ont déjà été mobilisés. Si vous « séchez », c'est probablement parce que vous travaillez seul-e et que ce manque de diversité vous prive d'idées ! Notez – ou commencez à chercher – les personnes susceptibles d'avoir l'expérience (de la discrimination ou de l'exclusion) nécessaire pour aider à co-concevoir des solutions plus efficaces.

Valoriser la diversité

1. Quand votre organisation/administration a-t-elle mené pour la dernière fois une enquête sur les questions de diversité ? Si vous n'avez pas encore de données récentes concernant la diversité sur votre lieu de travail, réfléchissez aux meilleurs moyens d'en collecter. Demandez-vous si dans le cadre de cette enquête, les questions suivantes seraient pertinentes :

- Pensez-vous que notre diversité en interne ne reflète pas celle de notre ville/région/pays/territoire ? Si oui, pourquoi à votre avis ? Comment recueillir le point de vue des groupes sous-représentés sur les raisons de cette sous-représentation ?
- Quels types de diversité n'ont pas été cités dans l'enquête, et en quoi peuvent-ils présenter un intérêt pour votre travail ? (Par ex. diversité des études, des situations économiques, des expériences – comme l'expérience de la parentalité, des migrations, du recours aux services de protection sociale, etc.).
- À votre avis, comment votre recrutement et les autres politiques/aménagements sur votre lieu de travail (par ex. sur les horaires flexibles ou la répartition des rôles) pourraient-ils mieux attirer, retenir et promouvoir celles et ceux qui sont sous-représentés ?
- Jusqu'à ce que nous arrivions à une plus grande diversité interne, quelles stratégies de participation pourrions-nous utiliser pour apporter cette diversité dans notre planification et nos prises de décisions ? Pensez-vous que ces stratégies bénéficient d'un soutien institutionnel suffisant (dans les budgets, par exemple) ?

Favoriser l'interaction interculturelle significative

1. Rappelez-vous une récente réunion ou rencontre avec un groupe hétérogène (de différents milieux, genres, âges, domaines professionnels, etc.), quel que soit le rôle que vous y avez joué (participant-e, hôte, facilitateur-trice, membre de l'équipe d'organisation...). Dressez la liste des

types de difficultés rencontrées lors des interactions (par ex. attentes différentes sur les rôles, les niveaux de participation ou les objectifs ; inégalités de maîtrise de la langue, etc.). Rétrospectivement, dites ce qui selon vous aurait pu être fait pour améliorer a) l'ordre du jour (y compris la représentativité des oratrices et orateurs) et la méthodologie, b) le vivier de participant-e-s et leur diversité intersectionnelle, ou c) les structures de soutien, mesures d'accessibilité et/ou le lieu de rencontre, pour rendre peut-être les interactions plus égalitaires et fructueuses.

2. Pensez à votre lieu de travail actuel. Faites une liste de moments où des interactions interculturelles significatives se sont produites. Vous pouvez y inclure les interactions avec des membres d'équipes ou de services ne travaillant pas du tout dans le même domaine que vous, ou avec des personnes au parcours différent du vôtre. Qu'est-ce qui vous a fait penser à ces interactions en particulier, et qu'est-ce qui les a rendues significatives pour vous ? En avez-vous tiré des enseignements que vous, votre équipe, votre service ou votre organisation pourriez utiliser pour promouvoir des interactions interculturelles plus significatives sur votre lieu de travail et dans les politiques que vous mettez en œuvre ?

3. Pensez à un conflit interculturel, qu'il soit réel ou potentiel, ayant trait à votre domaine de travail. Cherchez des identités transversales, c'est-à-dire communes aux membres des différentes populations concernées, et demandez-vous comment elles pourraient être utilisées pour ouvrir un dialogue constructif. Vous devrez peut-être vous appuyer sur des données, études ou contacts d'un service administratif très éloigné, avec lequel vous n'avez que très peu d'interactions directes.

Promouvoir la citoyenneté et la participation actives

1. Imaginez un domaine (géographique ou thématique) où les personnes arrivées depuis peu représentent 30 % de la population concernée. Dans ce domaine, un processus participatif a été lancé en vue de trouver des solutions à un problème actuel commun. Ce processus a associé réunions avec la population concernée, organisation d'événements et questionnaire en ligne, annoncé via vos canaux de communication habituels. À l'issue du processus, vous constatez que seuls 2 % des personnes nouvellement arrivées ont participé. Vous décidez donc de lancer un nouveau processus participatif en y associant un plus fort pourcentage de cette population. Que feriez-vous pour promouvoir un plus fort niveau de participation ? Essayez de concevoir, étape par étape, une stratégie destinée à atteindre cet objectif.

2. Familiarisez-vous avec les procédures d'évaluation standard de votre organisation. Comment pourraient-elles s'appliquer à des processus participatifs ? Y a-t-il des aspects qui manquent et si oui, lesquels ? L'évaluation donnerait-elle une image complète du degré de réussite du processus ? Qui y serait associé ? Quels sont les aspects et les enseignements que le processus, tel qu'il existe aujourd'hui, risque de ne pas identifier ? Efforcez-vous de décrire des aspects supplémentaires qui permettraient à l'évaluation de couvrir tout le champ du processus participatif interculturel.

CONCEPTS ASSOCIÉS AU MODÈLE DE L'INTÉGRATION INTERCULTURELLE

Préjugés

1. Imaginez que votre entité organise des événements autour de la Journée mondiale de la diversité culturelle pour le dialogue et le développement (21 mai). Vous tenez une session de travail avec les équipes de cadres pour préparer cette journée, mais comprenez progressivement que les membres du personnel qui, à vos yeux, allaient pouvoir plaider pour la diversité ont de nombreux préjugés sur certains groupes de personnes. Quand vous les entendez décrire leurs actions, actuelles ou passées, pour promouvoir la diversité, vous avez le sentiment qu'ils ou elles renforcent sans le vouloir certains préjugés. Que feriez-vous dans cette situation ?

2. Le programme des Cités interculturelles du Conseil de l'Europe a conçu une formation en ligne, destinée aux acteurs de terrain, sur les rumeurs, stéréotypes et préjugés et sur les stratégies à appliquer pour les déconstruire au niveau local. Même axée sur les municipalités, cette formation s'appuie sur des principes et concepts pertinents pour tous les niveaux de pouvoirs publics. Elle est consultable [ici](#) (uniquement en anglais). Elle peut être complétée par le [Test de citoyenneté interculturelle](#) (disponible en français), conçu pour alimenter une discussion sur ce qu'est habiter un lieu dans un contexte multiculturel. Ce test peut être passé en ligne ou hors ligne et se veut avant tout un outil d'apprentissage. Le but n'est pas de trouver les bonnes ou les mauvaises réponses, mais de susciter la réflexion. Le test peut être utilisé lors de réunions en personne en petits groupes, par exemple dans des écoles, des universités, sur différents lieux de travail, etc. Pour ces situations, il s'accompagne d'un [Guide des animateurs et animatrices](#) qui donne des orientations supplémentaires et suggère des thèmes de discussion.

Discrimination

1. Certaines formes de discrimination, comme les brimades, ne risquent d'entraîner des actions en justice que si les personnes en position de responsabilité ne reconnaissent pas ces agissements ou ne font pas de leur mieux pour y mettre un terme. Songez à des cas où des personnes ayant la volonté, le pouvoir et les moyens d'intervenir peuvent stopper un comportement discriminatoire, et décrivez une sélection des stratégies pouvant s'appliquer à chaque exemple.

2. Songez maintenant à des cas où la discrimination a peu de chances de s'arrêter sans que la victime n'aille en justice ou ne lance une campagne publique. Que pourrait faire votre entité pour mieux prévenir la discrimination contre chaque catégorie ? Que vous dit cet exercice de l'efficacité des mécanismes de responsabilisation (procédures de plaintes, possibilité de donner l'alerte...) pour chacun de vos exemples ?

Communication inclusive

1. Un mouvement social (par exemple, « Me Too » ou « Black Lives Matter ») a suscité beaucoup d'émotion, et vos chargé-e-s de communication doivent y être attentif-ve-s afin de prendre position dans les débats et de montrer ce que votre entité fait sur le sujet. Imaginez que vous devez préparer ou vérifier une communication institutionnelle sur ce thème, et énumérez les points à surveiller pour que votre message soit inclusif en tout point et reflète les principes des droits humains et de l'inclusion interculturelle. Dans un second temps, dressez la liste des stéréotypes les plus courants associés au sujet qu'a soulevé ce mouvement social, et que vous devrez éviter dans votre communication.

ANNEXE 3 – Exemples de quiz

Principes clés du modèle de l'intégration interculturelle

Garantir l'égalité

1. L'égalité est un principe clé pour tous les éléments suivants, *sauf pour* :

- a. l'inclusion et la non-discrimination
- b. le modèle de l'intégration interculturelle
- c. la mondialisation culturelle

FEEDBACK : L'égalité désigne le fait d'être traité de façon égale, que ce soit en droit, dans les politiques ou en pratique. Elle suppose aussi l'égalité en dignité et dans l'exercice des droits humains fondamentaux, l'égalité des chances et l'égalité dans l'accès aux services. Plus largement, on

distingue l'égalité des chances dans la vie (ou « égalité d'accès ») de l'égalité des résultats, et l'accent portera davantage sur l'une ou l'autre selon les philosophies politiques et économiques. Pour l'interculturalisme, l'égalité est surtout indissociable des principes de non-discrimination et d'inclusion, avec pour maître mot l'équité : chaque personne devrait se voir attribuer des ressources et des possibilités en fonction de sa situation et de ses besoins, en vue d'atteindre un résultat plus égalitaire.

2. L'équité, objectif important, n'est pas synonyme d'égalité car...

- a. elle passe par un traitement plus uniforme
- b. elle consiste à tenir compte des situations et des besoins de chacun-e avant de décider ce qui est juste
- c. elle favorise les liens de réciprocité, de respect et de solidarité

FEEDBACK : L'équité consiste à moduler les droits en fonction des situations et des besoins, dans un souci de réelle justice. L'égalité ne veut pas dire que nous sommes tou-te-s les mêmes. Reconnaître l'individualité de chaque être humain ne signifie pas traiter tout le monde uniformément en tout point et dans tous les contextes, mais lorsqu'une obligation morale appelle clairement l'égalité de traitement. L'égalité n'entraîne pas toujours automatiquement l'équité. Par exemple, une mesure qui peut sembler juste, comme de prévoir la même durée d'examen pour tous les élèves, peut être vécue comme injuste par celles et ceux qui ont besoin de plus temps pour compenser les effets de leur état de santé.

3. Les lois sur l'égalité sont plus efficaces quand...

- a. elles s'accompagnent de politiques et de pratiques visant à prévenir les inégalités et la discrimination
- b. elles ne s'appliquent pas trop souvent
- c. elles se distinguent du droit à l'absence de discrimination

FEEDBACK : L'un des éléments importants de l'interculturalisme est la prévention et la réduction actives des inégalités, dans les politiques et en pratique. Les institutions peuvent ériger des barrières qui ont des effets graves et de longue durée sur l'existence des personnes touchées. Une législation pro-égalité ne peut tout résoudre à elle seule, en particulier lorsqu'elle n'est pas entièrement appliquée parce que les recours prévus ne sont pas accessibles à tou-te-s. Il est donc important qu'il existe un cadre juridique assorti de politiques et de pratiques efficaces, ainsi que d'une formation à la compétence interculturelle et à l'anti-discrimination au sein des organes de mise en œuvre.

Valoriser la diversité

1. La promotion officielle de la diversité culturelle est importante parce que...

- a. c'est une manière de préserver le patrimoine culturel de tout changement
- b. elle facilite l'inclusion des personnes nouvellement arrivées, des groupes marginalisés et des minorités
- c. elle présente un intérêt unique pour le secteur culturel

FEEDBACK : Promouvoir la diversité culturelle à un niveau officiel est important pour clairement signaler que toutes et tous, y compris les personnes nouvellement arrivées, les groupes marginalisés et les minorités, font partie de la société et ont le droit d'exprimer leurs propres cultures. Aucune culture n'est statique : toutes évoluent et changent au fil du temps. Il est toujours précieux d'apprendre les un-e-s des autres et de découvrir de nouvelles façons de faire. En ce sens, la diversité est un atout, c'est-à-dire qu'avec un cadre politique judicieux et une véritable défense des droits humains, toutes les personnes – quel que soit leur milieu – peuvent apporter quelque chose à la société. La compréhension de la diversité et sa promotion officielle ne devraient donc pas se limiter à un seul secteur ou à une seule équipe. La diversité est une composante du tissu social d'aujourd'hui,

c'est un fait qui nous concerne toutes et tous. Tous les secteurs des pouvoirs publics devraient intégrer la communication sur la diversité à leurs travaux, en vue de refléter la composition de la société telle qu'elle est.

2. Qu'est-ce que l'atout de la diversité ?

- a. Parler d'« atout de la diversité » revient à dire que la diversité a toujours des effets positifs sur les organisations et les sociétés, indépendamment du cadre politique.
- b. L'« atout de la diversité » est une expression résumant l'idée que la diversité peut apporter aux organisations, aux communautés et aux entreprises un avantage concurrentiel en les rendant plus résilientes et plus prospères, à condition que la diversité soit gérée avec compétence et habileté.
- c. L'« atout de la diversité » désigne l'avantage que les entités privées, et elles seules, peuvent tirer de la diversité.

FEEDBACK : L'« atout de la diversité » est le résultat de politiques qui valorisent la diversité. De telles politiques reposent sur l'idée que la diversité, lorsqu'elle est gérée de façon compétente et dans un esprit d'inclusion, peut bénéficier aux organisations, aux localités et aux entreprises et rendre les sociétés concernées plus résilientes et plus prospères. Il s'agit de considérer la diversité comme un atout à promouvoir et à intégrer à tous les processus décisionnels. Cependant, les apports de la diversité ne sont pas automatiques. Ils supposent que la diversité s'accompagne de politiques et de stratégies d'inclusion spécifiques, capables de favoriser des contributions diverses au tissu culturel, économique et social, de rendre la société vraiment inclusive et de gérer les conflits qui pourraient menacer la cohésion de la collectivité et de la société. Individus, organisations, entreprises et communautés doivent acquérir la capacité d'écouter des voix différentes et d'intégrer le point de vue d'autrui aux processus d'élaboration des politiques et de conception de nouveaux projets, services et produits. Ce faisant, ils bénéficieront de ce que la diversité a à leur offrir, tout en identifiant les écueils que les personnes d'un milieu homogène pourraient ne pas avoir vus.

3. Quand on cherche à diversifier un lieu de travail (physique ou en ligne), il est...

- a. préférable de se concentrer, d'abord et avant tout, sur la réforme des procédures de recrutement
- b. essentiel, avant de commencer, de mener des études approfondies sur les proportions actuelles des différents groupes de population (ethniques et autres) sur le lieu concerné
- c. souhaitable de commencer le plus tôt possible à faire évoluer son organisation ou administration

FEEDBACK : Chaque fois que cela est faisable, il est sage d'inscrire la diversité dans l'« ADN » de l'organisation le plus tôt possible. Il est important d'aborder la diversité à tous les niveaux, ainsi que dans la culture organisationnelle, pour aider à tirer parti de l'atout de la diversité dans toute l'organisation. Bien que les enquêtes démographiques puissent aider à comprendre la situation actuelle et à planifier des actions, elles ne sont pas un préalable essentiel aux efforts visant à accroître la diversité sur le lieu de travail. Agir pour modifier les mentalités et les comportements tout en renforçant les connaissances et les compétences rendra, à terme, le lieu de travail plus inclusif et compétent sur le plan interculturel.

Favoriser l'interaction interculturelle significative

1. Selon le modèle interculturel, une interaction sociale significative doit...

- a. reposer sur une base d'égalité et de respect mutuel
- b. impliquer plus de deux personnes
- c. être une rencontre au-delà des différences culturelles, mais pas d'autres types de différences

FEEDBACK : L'interaction interculturelle significative suppose une base d'égalité et de respect. Elle devrait aussi identifier et, à terme, faire progresser des objectifs communs. De telles interactions peuvent impliquer n'importe quel nombre de personnes ou groupes de personnes – y compris seulement deux. Les interactions en comité restreint sont même parfois les plus marquantes. De même, bien que les interactions interculturelles soient souvent comprises comme se produisant par-

delà les différences de nature culturelle, le terme s'applique à tout type de différence ; une interaction interculturelle significative, en effet, reconnaît que les identités des personnes présentes sont complexes, multiples et se recoupent.

2. Il est important de comprendre les normes sociales...

- a. parce que dans une interaction interculturelle, on s'attend à ce que vous sachiez expliquer vos propres normes sociales
- b. parce qu'elles sont souvent tacites ou inconscientes, mais ont une très forte influence sur nos interactions avec autrui
- c. parce que la connaissance des normes sociales est la principale aptitude à acquérir dans le cadre de la compétence interculturelle

FEEDBACK : On parle souvent de « codes sociaux » ou de « normes culturelles » pour désigner les schémas admis de communication et de comportements en société. Il s'agit des « règles et normes dont les membres d'un groupe savent qu'elles guident et encadrent les comportements sociaux, mais qui n'ont pas force de loi ». Ces normes prennent souvent la forme d'une pression sociale perçue en faveur ou en défaveur de certains comportements, et bien que souvent tacites, voire inconscientes, elles exercent une forte influence sur nos interactions avec autrui. La compétence interculturelle passe par la connaissance des schémas de communication et de comportement en société admis par un individu ou un groupe donné, par une certaine aisance dans des situations nouvelles, variées et sortant de la routine et par la capacité à jouer sur l'état d'esprit, les aptitudes et les sentiments des personnes pour atteindre un résultat significatif.

3. Dans le cadre d'interactions interculturelles significatives, il est essentiel...

- a. de s'assurer que les lieux ne comportent pas de symboles culturels ou religieux
- b. de connaître les codes vestimentaires typiques de la culture des personnes avec qui vous échangez et de s'habiller et se comporter conformément à ces normes, en signe de respect
- c. d'avoir conscience de ses propres valeurs, normes sociales et comportements (verbaux et non verbaux)

FEEDBACK : Dans le cadre d'interactions interculturelles significatives, la connaissance de soi est tout aussi importante que celle des personnes avec qui on échange. Les environnements et interactions interculturels sont souvent complexes car semi-spontanés, caractérisés par une grande diversité des participant·e·s et régis par des règles souvent ambiguës ou implicites. Néanmoins, plus on comprend l'environnement ou le contexte dans lequel se produit l'interaction interculturelle (qu'on soit fonctionnaire, citoyenne, nouvel arrivant, migrante, membre d'une minorité, etc.), ainsi que le poids de ses propres valeurs et comportements dans cette situation, plus on a de chances de s'y adapter et de parvenir à un résultat significatif. Vous adapter aux schémas comportementaux admis dans un groupe différent du vôtre ne devrait pas signifier trahir votre identité. C'est une manière de rechercher une communication plus constructive et plus efficace et d'instaurer une relation positive avec votre interlocuteur ou interlocutrice.

Promouvoir la citoyenneté et la participation actives

1. Laquelle des situations ci-dessous n'est PAS un exemple de « participation » dans un contexte interculturel ?

- a. poser une question critique lors de la réunion d'une association de quartier
- b. voter ou exercer tout autre droit politique
- c. aller à un repas en plein air dans un quartier mixte
- d. écrire un commentaire anonyme dans une enquête sur le maintien de l'ordre, via un groupe sur les réseaux sociaux consacré à la lutte contre le discours de haine
- e. signer une pétition contre la vente d'un bien public à un promoteur immobilier
- f. être bénévole dans une association de parents d'élèves

FEEDBACK : Aller à une fête de quartier peut être un bon exemple d'interaction interculturelle, mais pas de « participation » telle que définie ici – à moins qu'un débat sur une question d'intérêt public s'improvise autour des parts de gâteaux, en présence de la maire de quartier... Il y a citoyenneté et participation actives lorsque les parties prenantes ont le droit, les moyens, l'espace, les occasions et le soutien nécessaires pour exprimer librement leurs opinions et influencer les décisions sur des sujets qui les concernent.

2. « ... est l'engagement des individus, des organisations non gouvernementales et de la société civile dans son ensemble dans le processus de décision des autorités publiques ». À quel terme correspond cette définition ?

- a. participation civique
- b. vote
- c. participation interculturelle
- d. plaidoyer

FEEDBACK : La participation interculturelle fait partie du concept plus large de participation civique et politique, qui suppose que chacun-e, dans un environnement diversifié, ait des possibilités égales d'apporter sa contribution et d'influencer les décisions sur les sujets qui le ou la concernent. Dans certaines situations, les personnes directement concernées peuvent prendre l'initiative et conduire le processus. La participation interculturelle requiert une base d'égalité et de respect, où toutes les parties prenantes se sentent entendues, ce qui suppose de lever les obstacles qui peuvent entraver la participation active de certaines d'entre elles.

3. Imaginez-vous participer à la conception d'un processus participatif sur la rénovation et la réaffectation d'un bâtiment ancien. Pour toucher un large éventail de parties prenantes, vous pourriez...

- a. cartographier les lieux où les différents groupes cibles ont tendance à se rassembler dans le quartier, et prévoir d'y tenir les réunions ou d'y mener les enquêtes
- b. prévoir, lors des sessions, la présence d'interprètes dans les langues locales les plus pertinentes
- c. prévoir des sessions en journée et en soirée, ou demander aux parties prenantes si cette alternance d'horaires leur conviendrait
- d. annoncer le processus et les manières d'y participer sur un site web dans toutes les langues officielles, puis relayer l'information sur des radios locales très écoutées par les différentes populations
- e. toutes les solutions ci-dessus

FEEDBACK : Toutes ces propositions seraient de bonnes stratégies pour diversifier la participation. Elles aideraient respectivement à accroître la diversité ethnique, de genre, socio-économique ou éducative, par exemple. S'agissant de participation, plus on réussit à élargir la diversité, les méthodes et les points de vue dès les phases de planification et de déroulement du processus, plus on aura de chances d'attirer une participation et des contributions diverses.

CONCEPTS ASSOCIÉS AU MODÈLE D'INTÉGRATION INTERCULTURELLE

Préjugés

1. Les préjugés peuvent être définis comme suit :

- a. nos convictions sur les caractéristiques d'un groupe de personnes spécifique, en particulier les caractéristiques qui le différencient des autres groupes
- b. des positions préconçues concernant un groupe ou ses membres, jamais vérifiées et donc non étayées par des preuves

c. l'application injustifiable d'un comportement et/ou d'un traitement différent (distinct, excluant, restrictif, préférentiel) à certaines personnes ou groupes de personnes sur la base de caractéristiques de cette personne ou de ce groupe

FEEDBACK : Nos attitudes envers les membres d'autres groupes que le nôtre sont bien déterminées par l'ensemble de ces trois facteurs, mais les préjugés sont plus étroitement liés à nos réactions « affectives » ou émotionnelles. La réponse est b) ; les stéréotypes, pour leur part, sont étroitement liés à nos réactions cognitives : a), tandis que la discrimination est une forme d'action ou de comportement : c).

2. Les préjugés peuvent être réduits...

- a. en modifiant les perceptions sur la variabilité des groupes de personnes
- b. en encourageant les contacts entre groupes
- c. en convainquant les intéressé·e·s que leurs préjugés ne sont pas partagés par tout le monde
- d. en identifiant les mécanismes et les acteurs qui contribuent à propager les préjugés
- e. toutes les solutions ci-dessus

FEEDBACK : Les préjugés sont très tenaces, car ils précèdent l'exercice de la raison, et on continue souvent à y croire même lorsqu'on nous apporte la preuve du contraire. Mais puisque les préjugés sont appris, on peut aussi les désapprendre et les réduire. Dans sa Recommandation CM/Rec(2022)10 sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle, le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe écrit que « que des mesures devraient être prises afin de prévenir et de combattre les préjugés et le discours de haine, tout en respectant le droit à la liberté d'expression » et qu'il est nécessaire de promouvoir « un discours et des récits politiques impartiaux et fondés sur de données factuelles ».

3. En général, pour affaiblir les stéréotypes et les préjugés, il ne sert à rien de...

- a. mettre en lumière les variations individuelles et intersectionnelles qui existent au sein d'un groupe de population stéréotypé
- b. favoriser l'interaction interculturelle significative et mettre en avant les aspects communs des différentes identités
- c. montrer aux intéressé·e·s que tous leurs pairs ne partagent pas leurs préjugés
- d. appliquer la tolérance zéro et traiter systématiquement d'ignorant·e·s celles et ceux qui relayent un préjugé
- e. pointer les mécanismes et les acteurs qui propagent les préjugés, ainsi que les types de récits négatifs qu'ils ou elles tentent de répandre

FEEDBACK : L'idée phare de l'interculturalisme est la promotion de l'interaction interculturelle significative. Il est avéré que plus il y a d'interactions entre personnes d'horizons différents, moins elles sont susceptibles d'avoir des préjugés. Dans une société interculturelle, les conditions constructives nécessaires pour cela sont renforcées par la promotion de l'égalité, la reconnaissance de la valeur de la diversité et la concentration sur des objectifs et des intérêts communs. Bien qu'on applique souvent d'instinct la tolérance zéro – réaction qui se justifie parfois au plan moral, dans certaines situations extrêmes –, les recherches en psychologie et en communication ont montré que cette stratégie était généralement contre-productive et ne modifiait pas les mentalités.

Discrimination

1. Comment définiriez-vous la discrimination ?

- a. le fait de se concentrer sur les différences entre personnes plutôt que sur leurs points communs
- b. des sentiments non justifiés et surtout négatifs à l'égard d'un exogroupe ou de ses membres
- c. des convictions concernant les caractéristiques d'un certain groupe et ce qui le distingue des autres

d. l'application, non justifiée et source de préjudice, d'un traitement différent à certaines personnes parce qu'elles appartiennent (ou sont perçues comme appartenant) à certains groupes

FEEDBACK : La discrimination est l'application injustifiable d'un comportement et/ou d'un traitement différent (distinct, excluant, restrictif, préférentiel) à certaines personnes ou groupes de personnes sur la base de caractéristiques de cette personne ou de ce groupe. La discrimination est généralement comprise comme une différenciation qui porte préjudice. Elle se distingue des préjugés et des stéréotypes en ce qu'elle est une action ou une conséquence de ces mentalités.

2. La montée de l'intelligence artificielle (IA) a des effets sur la lutte contre la discrimination car...

a. elle est surtout largement déployée dans le secteur privé, qui ne comprend pas totalement l'impact qu'elle peut avoir

b. elle risque de reproduire et d'amplifier de nombreuses pratiques discriminatoires et appelle donc une grande vigilance et une régulation, à tous les niveaux de gouvernance

c. c'est un domaine qui n'est actuellement pas réglementé

FEEDBACK : La réglementation de la discrimination est un domaine en évolution, qui doit progresser avec la société afin d'épouser les changements d'opinions ou, par exemple, les nouvelles technologies. Les débats juridiques et sociétaux sur ce qui constitue une discrimination sont, en partie, des débats sur la nature des divers motifs de discrimination mais aussi sur leurs justifications, et sur ce que les pouvoirs publics devraient ou non contrôler. Par exemple, l'essor du recours à l'intelligence artificielle risque de reproduire et d'amplifier de nombreuses pratiques discriminatoires et appelle donc une grande vigilance et une régulation à tous les niveaux de gouvernance.

ANNEXE 4 – Références et ressources

Pour commencer

Références

- ¹ Conseil de l'Europe (2008), *Livre blanc sur le dialogue interculturel : « Vivre ensemble dans l'égalité de dignité »*, disponible ici : https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_fr.pdf.
- ² Kende, J. et al. (2021), « Policies and Prejudice: Integration Policies Moderate the Link Between Immigrant Presence and Anti-Immigrant Prejudice », *Journal of Personality and Social Psychology : Interpersonal Relations and Group Processes*, <https://doi.org/10.1037/pspi0000376>.

Autres références et ressources

Barret, M. (2013), « Intercultural competence: A distinctive hallmark of interculturalism ? », in M. Barrett (éd.), *Interculturalism and Multiculturalism: Similarities and Differences* (pp. 147-168), Strasbourg : Éditions du Conseil de l'Europe, disponible ici : https://www.academia.edu/20006045/Intercultural_competence_a_distinctive_hallmark_of_interculturalism

Calado, C. (2022), [Diversity and Inclusion Blended Learning course](#), guide de facilitation, Aga Khan Foundation.

Conseil de l'Europe (2018), *Cadre de référence des compétences pour une culture de la démocratie*, volume 1 : *Context, concepts and model* (uniquement en anglais), disponible ici : <https://rm.coe.int/prems-008318-gbr-2508-reference-framework-of-competences-vol-1-8573-co/16807bc66c>

Cités interculturelles (2021), [The intercultural city step by step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion](#), Conseil de l'Europe.

Rubicondo, K. (2020), *Intercultural competence manual for trainers*, disponible ici : <http://rm.coe.int/intercultural-competence-trainers-manual/1680a0b9d2>.

Réseau espagnol des Cités interculturelles (2020), *Intercultural competences for technical and political positions in local governments*, disponible ici : <https://rm.coe.int/intercultural-competences-for-technical-and-political-positions-in-loc/1680a061c5>

Spitzberg, B. et Changnon, G. (2009), « Conceptualizing Intercultural Competence », in D.K Deardorff (éd.), *The SAGE handbook of intercultural competence*, (pp. 2-52), Thousand Oaks, CA : Sage. Disponible ici : https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/30482_book_item_30482.pdf

Zapata y G. Pinyol (2013), *Manual para el diseño de políticas interculturales*, GRITIM-UPF Policy Series.

Ressources en ligne

[What is Blended Learning: Definition, overview, pros and cons](#), www.research.com.

Des prestataires privés de formations gratuites comme [Coursera](#), [Learning Hub](#) et autres proposent des formations en ligne sur des thèmes pertinents.

Valoriser la diversité

- ³ Hansen-Löve, L. (2021), « Égalité », in *Encyclopædia Universalis*.
- ⁴ Gosepath, S. (2021), « Equality » in Zalta, E.N. (éd.), *The Stanford Encyclopaedia of Philosophy*, été 2021. Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- ⁵ Taylor, C. (1989), *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Harvard University Press.
- ⁶ Baraquin, N. et al. (éd.) (2000), *Dictionnaire de philosophie*, 2^e éd., Armand Colin.
- ⁷ Cités interculturelles (2017), *Égalité, diversité et inclusion : une seule mission pour les villes*, document d'information, Conseil de l'Europe.
- ⁸ Rawls, J. (1999), *A Theory of Justice*, éd. rev., Harvard University Press. Traduit en français par Catherine Audard sous le titre *Théorie de la justice*.
- ⁹ Spade, D. (2015), *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law*, éd. rév., Duke University Press.
- ¹⁰ Cités interculturelles (2021), Enquête annuelle, disponible ici : <https://rm.coe.int/icc-annual-survey-2021/1680a16929> (uniquement en anglais).
- ¹¹ Cités interculturelles (2021), [À propos des Cités interculturelles](#), Conseil de l'Europe.
- ¹² Edo, A. et al. (2018), [The effects of immigration in developed countries: insights from recent economic research](#), CEPII Policy Brief.

Références

- ¹³ Vertovec, S. (2007), « Super-Diversity and Its Implications », *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054.
- ¹⁴ OIM (2020), Rapport 2020 de l'Organisation internationale pour les migrations, disponible ici : https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf (uniquement en anglais).
- ¹⁵ www.ethnologue.com.
- ¹⁶ Page, S. E. (2008), *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press.
- ¹⁷ Andersen et Andersen (2016), *A diverse leadership yields higher earnings*.
- ¹⁸ Gompers, P. et Kovvali, S. (2018), [The Other Diversity Dividend](#), *Harvard Business Review*, Juillet-août 2018, 72–77.
- ¹⁹ Hsieh, Hurst, Jones et Klenow (2020), [The allocation of talent and U.S. economic growth](#), Rapport mondial sur les migrations.
- ²⁰ d'Albis H., Boubtane E. et Coulibaly D. (2018), « Macroeconomic evidence suggests that asylum seekers are not a 'burden' for Western European countries », *Science Advances*, 4 (6).
- ²¹ Singh, V.K., Hedge, S. et Atreay, A. (2017), [Do individuals smile more in diverse social company?](#), Rutgers University.
- ²² Males, M. (2017), [There's a myth that white people are safer among other Whites](#), *Yes! magazine*.
- ²³ Kemeny, T. et Cooke, A. (2015), [Spillovers from immigrant diversity in cities](#), SERC (Spatial Economics Research Centre) Discussion paper 175, juin 2015.

²⁴ Joki, A-L. et al. (2017), *How the Intercultural integration approach leads to a better quality of life in diverse cities*, rapport d'évaluation du Migration Policy Group, novembre 2017.

²⁵ See e.g., Prasad, P. et Mills, A. J. (1997), « From showcase to shadow: understanding the dilemmas of managing workplace diversity », in Prasad, P. et al. (éd.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publishing.

Autres références et ressources

Conseil de l'Europe (2011), [Vivre ensemble. Conjuguer diversité et liberté dans l'Europe du XXI^e siècle](#) – Rapport du Groupe d'éminentes personnalités du Conseil de l'Europe.

- CM/Rec(2015)1, *Recommandation du Comité des Ministres aux États membres sur l'intégration interculturelle*.
- CM/Rec(2022)10, *Recommandation sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle*.
- CDADI (2021), [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national](#), CDADI (Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion), Conseil de l'Europe, octobre 2021.

Cités interculturelles (2021), [La cité interculturelle pas à pas : Guide pratique pour l'application du modèle urbain de l'intégration interculturelle](#), Conseil de l'Europe.

- (2021), *Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité*, Conseil de l'Europe.

Plateforme européenne des chartes de la diversité - https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en

Galinsky, A. D et al. (2015), « Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective », *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742–748.

Hearn, J. et Louvrier, J. (2015), [Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They Bring to Diversity Management?](#) in éd. Bendl et al., *The Oxford Handbook of Diversity in Organisations*, Oxford University Press.

Putnam, R.D. (2001) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster.

Assemblée générale des Nations Unies, *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels* (PIDESC), Nations Unies, Recueil des traités, vol. 993, p. 3, disponible ici : <https://www.refworld.org/docid/3ae6b36c0.html>.

- (1948), *Déclaration universelle des droits de l'homme*, 217 A (III), disponible ici : <https://www.refworld.org/docid/3ae6b3712c.html>.

Unesco (2001), *Déclaration universelle sur la diversité culturelle*

- (2005), *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*

Williams, D. A. (2013), *Strategic Diversity Leadership: Activating Change and Transformation in Higher Education*, Stylus Publishing, LLC.

Wood P. et Landry C. (2008), *The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage*, Earthscan.

Égalité réelle

Références

Autres références et ressources

Coghlan, C. L., & Huggins, D. W. (2004), « That's Not Fair!": A Simulation Exercise in Social Stratification and Structural Inequality », *Teaching Sociology*, 32(2), 177-187.

Frozzini, J. (2021), *Interaction*, Anthrope, <https://doi.org/10.47854/anthrope.vi0.51159>

Honneth, A. (1996), *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*, MIT Press.

McIntosh, P. (1989), [White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack and Some Notes for Facilitators](#), *The National SEED Project*.

Rocher, G. (2010), *Introduction à la sociologie générale*, 3^e éd., Hurtubise.

Taylor, C. (2007), *A Secular Age*, Harvard University Press.

Lamoureux, D. (2013), « Le droit d'avoir des droits : que faisons-nous politiquement lorsque nous revendiquons des droits ? », in Saillant, F. et Truchon, K. (éd.), *Droits et cultures en mouvement*, PUL.

Sen, A. (2009), *The Idea of Justice*, Harvard University Press.

ONU (2015), [Objectifs de développement durable](#).

Ressources en ligne

Royaume-Uni : [The Communication Workers Union guide to Equality Proofing](#) & <https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/equality-act-2010-summary-guidance-services-public-functions-and-associations>

Australie : [Gender equality strategy guide](#).

Equality, diversity & inclusion, disponible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=C-uyB5I6WnQ>.

Le privilège blanc – disponible ici : <https://briserlecode.telequebec.tv/LeLexique/51520/le-privilege-blanc>.

Favoriser les interactions interculturelles significatives

Références

²⁶ Allport, G. W. (1954), *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley.

²⁷ Hodson, G., Harry, H. et Mitchell, A. (2009), [Independent benefits of contact and friendship on attitudes toward homosexuals among authoritarians and highly identified heterosexuals](#), *European Journal of Social Psychology*, vol. 39, numéro 4, juin 2009, 509-525.

²⁸ Aberson, C. L., Shoemaker, C. et Tomolillo, C. (2004), [Implicit bias and contact: the role of interethnic friendships](#), *Journal of Social Psychology*, juin 2004, 144 (3), 335-47.

²⁹ Commission européenne/EACEA/Eurydice (2019), [L'intégration des élèves issus de l'immigration dans les écoles en Europe – Politiques et mesures nationales](#), rapport Eurydice, Office des publications de l'UE.

³⁰ Cités interculturelles (2015), [Politiques urbaines pour des centres interculturels et la mobilisation communautaire](#).

³¹ Cités interculturelles (2017), *Égalité, diversité et inclusion : une seule mission pour les villes*, document d'information.

³² Concernant la diversité, voir Dulebohn, H. (2020), [Why is it Important to Understand Social Codes?](#), *Medium*, février 2020.

³³ Cialdini, R. B. et Trost, M. R. (1998), « Social influence, social norms, conformity and compliance », in Gilbert, D. et al. (éd.), *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill.

³⁴ Ajzen, I. (1991), [The Theory of Planned Behavior](#), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.

³⁵ Khovanova-Rubicondo, K. (2021), *Intercultural Competence, Trainers Manual*, The City of Ballarat, Australie.

Autres références et ressources

Conseil de l'Europe (2005), Recommandation du Comité des Ministres CM/Rec(2005)3 relative à l'enseignement des langues du voisin en région frontalière.

- (2015) Comité des Ministres, [Recommandation CM\(2015\)1 sur l'intégration interculturelle](#).
- (2021) [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national. Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité](#), CDADI (Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion), Conseil de l'Europe, octobre 2021.

FRA (2019), [Integration of young refugees in the EU: good practices and challenges](#), chapitre 3 : « Housing », Agence des droits fondamentaux de l'UE, novembre 2019.

Guidikova, I. (2015), « Intercultural integration: a new paradigm for managing diversity as an advantage », in Zapata-Barrero, R. (éd.), *Interculturalism in Cities: Concept, Policy and Implementation*, Elgar.

Cités interculturelles (2021), [La cité interculturelle pas à pas : Guide pratique pour l'application du modèle urbain de l'intégration interculturelle](#).

Lehn, D.V. (2016), « [Interaction](#) », in Ritzer, G. (éd.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Wiley Online Library.

Ressources en ligne

Éditions [IGI Global](#), Publisher of Timely Knowledge

[FlexBooks® 2.0, EPISD Sociology](#), sur les types d'interactions sociales

Citoyenneté et participation actives

Références

³⁶ Vertovec, S. (2007), « Super-Diversity and Its Implications », *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054.

³⁷ Dryzek, J. S. (2000), *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations* (Oxford University Press).

³⁸ Gaertner, S. et al. (2016), « Categorization, Identity and intergroup relations », in Todd D. Nelson (éd.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, 433-454.

Autres références et ressources

Conseil de l'Europe (2017), *Lignes directrices relatives à la participation civile aux décisions politiques* (adoptées par le Comité des ministres le 27 septembre 2017).

- (2018), [Recommandation CM/Rec\(2018\)4 du Comité des Ministres aux États membres sur la participation des citoyens à la vie publique au niveau local](#), adoptée par le Comité des Ministres le 21 mars 2018.

- (2021) [Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national. Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité](#), CDADI (Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion), Conseil de l'Europe, octobre 2021.
- (2022) CM/Rec(2022)10, *Recommandation sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle*.

Gebhardt, D. et Pérez-Ramírez, M. (2018), [El Desarrollo de procesos participativos en el ámbito local](#) (publication RECI- Kaleidos).

Gebhardt, D., Zapata-Barrero, R. et Bria, V. (2017), « Trajectories of young people of diverse origin in Barcelona. Exploring trends and patterns », *GRITIM-UPF Policy Series*, 5.

Cités interculturelles (2017), [Événement marquant des Cités interculturelles, Lisbonne, 28 et 29 novembre 2017 – principales conclusions](#), Conseil de l'Europe.

- (2017), Événement marquant des Cités interculturelles (Lisbonne, 28 et 28 novembre 2017), [Déclaration finale : Politiques urbaines en faveur de l'intégration inclusive des migrants et de l'avantage de la diversité](#), Conseil de l'Europe.
- (2017) [Migrant representation & participation bodies in the intercultural city: key considerations & principles](#), Cités interculturelles : notes d'orientation, Conseil de l'Europe.
- (2017), [Participatory and Deliberative Democracy Strategies for the Intercultural City](#) (uniquement en anglais), Conseil de l'Europe.
- (2018), [Document de cadrage : le thème de la participation dans les Cités interculturelles](#), Conseil de l'Europe.
- (2018), [Vivre ensemble dans des démocraties inclusives : comment mettre l'approche interculturelle au service de la participation dans des sociétés plurielles ?](#), Rapport du séminaire thématique des ICC, Tenerife, 26-27 avril 2018, Conseil de l'Europe
- (2021), [La cité interculturelle pas à pas : Guide pratique pour l'application du modèle urbain de l'intégration interculturelle](#), Conseil de l'Europe.
- (2021), [Welcome Policy](#), Réseau portugais des Cités interculturelles (uniquement en anglais).

[Observatoire international de la démocratie participative](#) : réseau international de villes, organisations et centres de recherche sur la démocratie participative au niveau local.

[Participedia](#) – Base de données internationale sur les processus participatifs.

Perrin, A. et MacFarland, K. (2008), « The Sociology of Political Representation and Deliberation », *Sociology Compass* 2, 4, 1229-1244.

[Charte européenne de sauvegarde des droits humains dans la ville](#) (2000).

Cités et gouvernements locaux unis : Charte-agenda mondiale des droits de l'homme dans la cité (2011), disponible ici : https://www.uclg.org/sites/default/files/charte_agenda_mondiale_ddhh_cite_cglu_fr.pdf.

Nations Unies, programme Habitat III : Nouveau programme pour les villes (2016), disponible ici : <https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>.

Wood, P. (2010), *Cités interculturelles - Vers un modèle d'intégration interculturelle* (Conseil de l'Europe).

Préjugés

Références

- ³⁹ Jhangiani, R., Tarry, H. et Strangor, C. (2022), *Principles of Social Psychology*, H5P éd., BCcampus
- ⁴⁰ Nelson, T. (2015), *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, Psychology Press.
- ⁴¹ Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988), *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Taylor & Frances/Routledge. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin, & S. Worchel (éd.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37), Monterey, CA : Brooks/Cole.
- ⁴² Allport, G. W. (1954), *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley.

Autres références et ressources

- Abrams, D. (2010), *Processes of prejudice: Theory, evidence and intervention*, Equality and Human Rights Commission, rapport de recherche 56.
- Conseil de l'Europe (2011), CM/Rec(2022)10, *Recommandation sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle*.
- De Torres, D. (2018), *Manuel anti-rumeurs*, Conseil de l'Europe.
- Cités interculturelles (2021), *Antirumours Guide for the Educational field*, disponible ici (uniquement en anglais) : <https://rm.coe.int/an-antirumours-guide-for-the-educational-field/16809f976c>.
- Sherif, M. (1966), *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*, Houghton Mifflin Co.

Ressources en ligne

- Lutte contre les préjugés et coopération avec les minorités religieuses, disponible ici : <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806dc3ca>.
- Breaking the Prejudice Habit – ressources pédagogiques en anglais (exercices, définitions, podcasts, clips vidéo), disponible ici : <http://breakingprejudice.org/teaching/>.
- Träger, K., Miljevic-Ridicki, R. & Karba, R. (2012), Comment pouvons-nous réduire les préjugés et la discrimination ? Conseil de l'Europe, unités de formation du programme Pestalozzi, disponible ici : <https://www.coe.int/fr/web/learning-resources/-/how-can-we-reduce-prejudice-and-discrimination->
- Understanding prejudice, ressources pédagogiques et informations sur les préjugés, les discriminations et la diversité : <https://secure.understandingprejudice.org/>.
- Série de vidéos « 7 Billion Others », par Yann Arthus-Bertrand. Dans chaque vidéo, une seule personne parle de sa vie, souvent dans sa langue natale. Plus de 6 000 entretiens ont été enregistrés. Le projet vise à encourager, par l'écoute, la compréhension entre personnes différentes. Good Planet Foundation et Centre régional d'information des Nations Unies, disponible ici : <https://vimeo.com/channels/597044>.
- Conférence TED : La beauté de la couleur de la peau humaine, disponible ici : https://www.ted.com/talks/angelica_dass_the_beauty_of_human_skin_in_every_color?language=es.
- We Learn Together (BBVA) : « De quelle couleur est un crayon couleur chair ? », disponible ici (en espagnol) : <https://www.youtube.com/watch?v=qJClw3m5PFc>.

Discrimination

Références

⁴³ Pew Research Center, [Many Black and Asian Americans say they have experienced discrimination amid the COVID-19 Outbreak](#), 1^{er} juillet 2020.

⁴⁴ CDESC (2009), *Observation générale n° 20 : La non-discrimination dans l'exercice des droits économiques, sociaux et culturels (art. 2, par. 2 du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels)*, 2 juillet 2009, E/C.12/GC/20, disponible ici : <https://www.refworld.org/docid/4a60961f2.html>.

⁴⁵ Rowe, M. (1990), « Barriers to equality: The power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3, 153-163.

Autres références et ressources

Ajunwa, I. (2014), [Genetic Testing Meets Big Data: Torts and Contract Law Issues](#), 7 octobre 2014.

Conseil de l'Europe (1950), Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, Rome, 4 novembre 1950, disponible ici : <https://www.echr.coe.int/pages/home.aspx?p=basictexts&c=fre>

- (2010) Recommandation CM/Rec(2010)5 sur des mesures visant à combattre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre, CM/Rec(2010)5.
- (2022) *Recommandation sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle*, CM/Rec(2022)10.

De Torres, D. (2018), *Manuel anti-rumeurs : une méthodologie normalisée pour les villes*, Conseil de l'Europe.

Eurobaromètre (2019), *Discrimination in the European Union*, Eurobaromètre spécial 493.

Conseil européen [UE], [Directive 2000/43/CE du Conseil](#) du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

- [Directive 2000/78/CE du Conseil](#) du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2016/7), *Second European Union Minorities and Discrimination Survey (EU-MIDIS II)*.

- (2019) *Enquête sur la situation des Roms et des Gens du voyage*.
- (2021) *Equality in the EU 20 years on from the initial implementation of the equality directives*. Texte intégral en anglais, résumé disponible en français : *L'égalité dans l'UE vingt ans après la mise en œuvre initiale des directives sur l'égalité*.

Cités interculturelles (2020), [Détecer et prévenir la discrimination systémique au niveau local](#), Étude d'orientation, Conseil de l'Europe, octobre 2020.

- (2020) [Prévention des effets discriminatoires potentiels de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les services locaux](#), Note d'orientation, Conseil de l'Europe, octobre 2020.

Nations Unies (1948), *Déclaration universelle des droits de l'homme*, 217 A (III), disponible ici : <https://www.refworld.org/docid/3ae6b3712c.html>.

- (1965) Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, 21 décembre 1965, Recueil des Traités des Nations Unies, vol. 660, p. 195, disponible ici : <https://www.refworld.org/docid/3ae6b3940.html>.
- (2007) Convention relative aux droits des personnes handicapées : résolution / adoptée par l'Assemblée générale, 24 janvier 2007, A/RES/61/106, disponible ici : <https://www.refworld.org/docid/45f973632.html>.

Ressources en ligne

Anti-Defamation League, Pyramide de la haine, téléchargeable ici en anglais et en espagnol : <https://www.adl.org/education/resources/tools-and-strategies/pyramid-of-hate-en-espanol>

Banque mondiale : Inclusion du handicap, disponible ici : <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/disability>

[#ionondiscrimino](#) – *Contrastare le pratiche discriminatorie con l'antidiscriminazione* – *Manuale delle buone pratiche*, UNAR (Office national italien contre la discrimination raciale))

Équipe Roms et Gens du voyage du Conseil de l'Europe : <https://www.coe.int/fr/web/roma-and-travellers>.

Conseil de l'Europe, Unité de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre (OSIG) : <https://www.coe.int/fr/web/sogi>

Commission européenne contre le racisme et l'intolérance (ECRI) : <https://www.coe.int/fr/web/european-commission-against-racism-and-intolerance/home>

Commission de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe (APCE) sur l'égalité et la non-discrimination : <https://pace.coe.int/fr/pages/committee-29/AS-EGA>

Intégration interculturelle

Références

Conseil de l'Europe (2015), Recommandation du Comité des Ministres sur l'intégration interculturelle, CM/Rec(2015)1.

- (2021), *Stratégies d'intégration interculturelle : gérer la diversité comme une opportunité. Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national*, Conseil de l'Europe.
- (2022), *Recommandation du Comité des Ministres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle*, CM/Rec(2022)10.

Guidikova, I. (2015), « Intercultural integration: a new paradigm for managing diversity as an advantage », in Zapato-Barrero, R. (éd.), *Interculturalism in Cities: Concept, Policy and Implementation*, Elgar.

- Cités interculturelles, [The intercultural integration approach: cities realising the diversity advantage](#)

Schnapper, D. (2007), *Qu'est-ce que l'intégration ?*, Éditions Gallimard.

Événement de Friends of Europe sur les avantages de l'inclusion interculturelle dans les villes, disponible ici : <https://www.friendsofeurope.org/events/diversity-management-at-the-city-level-the-benefits-of-intercultural-integration/#speakers>.

Integrating Cities Charter, disponible ici (uniquement en anglais) : <http://www.integratingcities.eu/integrating-cities/charter>.

Annexe 2

⁴⁶ McIntosh, P. (1989), [White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack and Some Notes for Facilitators](#), *The National SEED Project*.