



# Manuel sur la conception de formations à la compétence interculturelle

## Partie 1 – Principes clés du modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe



Comité d'experts sur l'intégration  
interculturelle des migrants (ADI-INT)

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# **Manuel sur la conception de formations à la compétence interculturelle**

## **Partie 1 – Principes clés du modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe**

**Comité d'experts sur l'intégration  
interculturelle des migrants (ADI-INT)**

Édition anglaise :  
*Manual for the design of a training course  
on intercultural competence –  
Part 1 – The core principles  
of the Council of Europe  
intercultural integration model*

ISBN 978-92-871-9393-3

ISBN 978-92-871-9394-0 (PDF)

*Les points de vue exprimés dans cet ouvrage  
n'engagent que le ou les auteurs et ne reflètent  
pas nécessairement la ligne officielle  
du Conseil de l'Europe.*

La reproduction d'extraits (jusqu'à 500 mots)  
est autorisée, sauf à des fins commerciales,  
tant que l'intégrité du texte est préservée,  
que l'extrait n'est pas utilisé hors contexte,  
ne donne pas d'informations incomplètes  
ou n'induit pas le lecteur en erreur quant à  
la nature, à la portée et au contenu de ce  
texte. Le texte source doit toujours être cité  
comme suit : « © Conseil de l'Europe, année  
de publication ». Pour toute autre demande  
relative à la reproduction ou à la traduction  
de tout ou partie de ce document,  
veuillez vous adresser à la Direction de la  
communication, Conseil de l'Europe  
(F-67075 Strasbourg Cedex),  
ou à [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int).

Toute autre correspondance relative à ce  
document doit être adressée à la Direction  
de l'anti-discrimination, Unité des Cités  
interculturelles du Conseil de l'Europe.

Unité des Cités interculturelles  
Conseil de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex France  
Courriel : [intercultural.cities@coe.int](mailto:intercultural.cities@coe.int)

Conception de la couverture  
et mise en page : Service de la production  
des documents et des publications (SPDP),  
Conseil de l'Europe  
Photos : Shutterstock

Éditions du Conseil de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
<http://book.coe.int/fr/>  
ISBN 978-92-871-9389-6  
ISBN 978-92-871-9390-2 (PDF)

© Conseil de l'Europe, juillet 2023  
Imprimé dans les ateliers  
du Conseil de l'Europe

# Table des matières

---

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>5</b>
Structure du manuel	7
<b>POUR COMMENCER</b>	<b>9</b>
Qu'est-ce que la compétence interculturelle ?	9
Pourquoi se former à la compétence interculturelle ?	12
Comment organiser une formation (à grande échelle) à la compétence interculturelle ?	14
<b>PRINCIPES CLÉS DU MODÈLE D'INTÉGRATION INTERCULTURELLE DU CONSEIL DE L'EUROPE</b>	<b>19</b>
Garantir l'égalité	20
Valoriser la diversité	24
Favoriser les interactions interculturelles significatives	31
Promouvoir une citoyenneté et une participation actives	36
<b>EN PRATIQUE</b>	<b>49</b>
<b>GLOSSAIRE INTERCULTUREL</b>	<b>61</b>
Autres définitions utiles	64
<b>RÉFÉRENCES ET RESSOURCES</b>	<b>67</b>
Références	67
Autres références et ressources	71
Ressources en ligne	75





## Préambule

---

**L**a compétence interculturelle fait référence à l'ensemble des connaissances, des aptitudes, des mentalités et des comportements qui permettent aux personnes et aux organisations d'agir de manière adaptée sur le plan interculturel. Par conséquent, la compétence interculturelle n'est pas un concept unique, mais un large éventail de compétences qui, lorsqu'elles sont réunies, permettent de mener une action proactive pour garantir un environnement interculturel sain.

Le personnel de la fonction publique œuvrant dans une société interculturelle devrait être capable de détecter et de répondre de manière globale aux défis posés par les différences culturelles, et de moduler son approche en conséquence. Pour les institutions publiques, disposer d'un personnel compétent sur le plan interculturel devient encore plus pertinent dans les contextes géopolitique, sanitaire et climatique actuels, qui soulignent l'importance de politiques de gestion de la diversité solides et durables pour pouvoir répondre aux situations critiques et aux urgences.



Alors que la compétence interculturelle se développe sur une base individuelle, l'organisation d'une formation à la compétence interculturelle pour les décideur-euse-s, le personnel de la fonction publique et les autres parties prenantes concernées permet d'appliquer un prisme interculturel aux politiques et activités publiques, favorisant ainsi une culture plus inclusive.

La compétence interculturelle devrait donc être étendue à toutes les organisations.

Ce manuel sur la conception de formations à la compétence interculturelle a été élaboré par le Comité d'experts sur l'intégration interculturelle des migrants (ADI-INT) et adopté par le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI) le 29 novembre 2022.

Ce manuel est l'un des outils élaboré pour favoriser la mise en œuvre de la Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres aux États membres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle<sup>1</sup>. Cette recommandation stipule, au paragraphe 29 de son annexe, 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».

---

1. Conseil de l'Europe (2022).

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<sup>2</sup> (adopté par le CDADI en juin 2021), qui affirme (à la page 40) : « 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 ».

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 au personnel des 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 publiques. Comme le stipule le paragraphe 12 de l'annexe à la Recommandation CM/Rec(2022)10, 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 ». Les États membres sont encouragés, en outre, à la compléter par une formation plus courte spécialement destinée aux cadres de haut niveau ou 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/Rec(2015)1 sur l'intégration interculturelle<sup>3</sup> (adoptée par le Comité des Ministres 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 [...]

---

2. Conseil de l'Europe (2021).

3. Conseil de l'Europe (2015).

la compétence interculturelle des responsables et des acteurs locaux». Il adapte à d'autres échelons des pouvoirs publics les nombreuses orientations et 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, 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. La première porte sur 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. La seconde partie traite des 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 : modèles d'exercices, à utiliser tels quels ou à adapter pour consolider les apprentissages. Ils sont spécialement conçus pour les formations en groupe, où les participant-e-s peuvent échanger leurs réflexions.
- ▶ Exemples de quiz : modèles de quiz, à utiliser tels quels ou à adapter à la situation locale pour tester les connaissances des personnes présentes. Pour chaque principe/concept, les quiz et les commentaires proposés reposent sur le contenu des sessions consacrées à la définition et aux approfondissements.
- ▶ Références : chaque présentation du contexte s'accompagne de plusieurs références citées directement dans le texte et d'autres ressources pouvant servir de sources d'inspiration.

En outre, le manuel comprend un glossaire interculturel, destiné aux acteur·trice·s de terrain, qui réunit tous les termes importants utilisés dans ce même manuel.



# Manuel sur la conception de formations à la compétence interculturelle

## Partie 1 – Principes clés du modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe

### Pour commencer

---

#### 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 allier la théorie à l'action et présuppose 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, des aptitudes, des mentalités et des 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 face à la diversité des situations auxquelles nous sommes toutes et tous confronté·e·s quotidiennement. 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 des activités et décisions de cette dernière, 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 pour autant être aliéné. 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 vie<sup>4</sup>.

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

---

4. Conseil de l'Europe (2008).

interculturel<sup>5</sup>, 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 les plans 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 alliant 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.

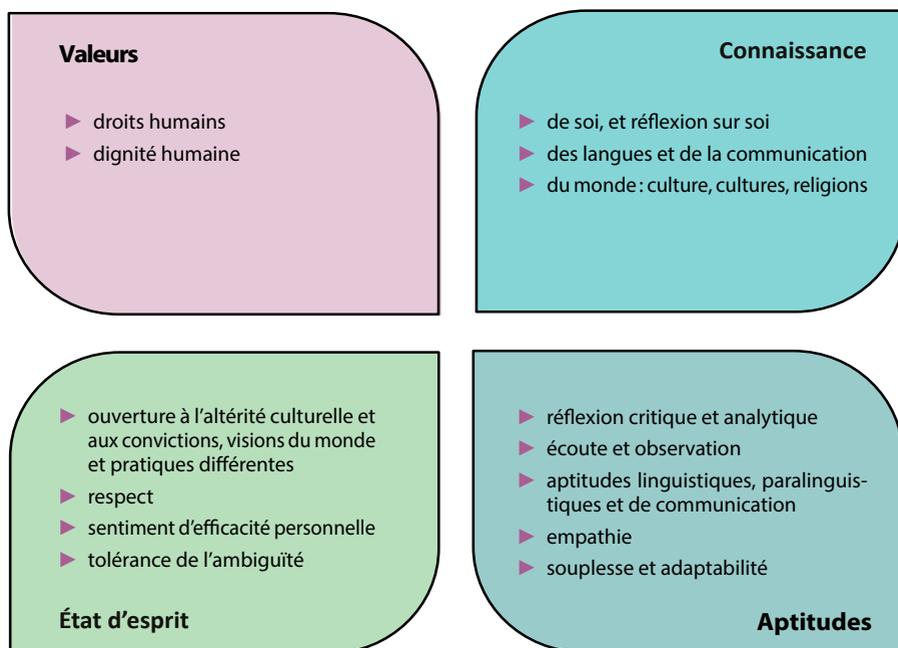


Figure 1. Les quatre principes de la compétence interculturelle

5. Ibid.



## Pourquoi se former à la compétence interculturelle ?

Nos sociétés sont constamment amenées 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 sur la manière dont l'intégration interculturelle peut induire une meilleure qualité de vie dans les villes diversifiées<sup>6</sup> 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 élevés<sup>7</sup>.

L'intégration interculturelle est à la fois une approche et un processus. Elle suppose une manière d'élaborer 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

6. Joki *et al.* (2017).

7. Kende *et al.* (2022).

population et de communiquer et de 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 à 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, à mettre en œuvre et à 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.

Ce phénomène de résistance au changement de la part du personnel 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.

### **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 un climat dénué de tout 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 obtenir 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 décideurs 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 convaincre de la nécessité de poursuivre le développement de la formation. 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, les préoccupations et les suggestions. Une telle démarche, associée à l’écoute des participant·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 et modalités) et de limiter les inconvénients et les difficultés que pourrait susciter le format retenu.

Format	Avantages	Inconvénients	Atténuation
<p>100 % en ligne (autoformation ou sessions de groupe)</p>	<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 peu 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 ou avec un mauvais accès à internet, sans accès à la technologie ou peu 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	Préférable pour les groupes vivant sur le même territoire ou faciles à réunir.	Prend du temps, peut entraîner davantage d'abandons.	Associer les sessions en personne à des sessions asynchrones (vidéos à regarder, tâches à accomplir, etc.) pour en faire une formation mixte.  Planifier les sessions avec les groupes cibles pour s'assurer qu'elles sont utiles et font sens.
	Favorise l'interaction interculturelle significative.  Moins de sources de distraction.	Frais plus importants pour les organisateurs et/ou les participant-e-s : trajets, repas, etc.	Offrir une prise en charge (totale ou partielle) des trajets et repas.
	Possibilité d'organiser des visites, des activités en groupe, etc.	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.	Prévoir une audiodescription ou une interprétation en langue des signes ; adapter les jeux et les supports à toutes les personnes présentes.
	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.		Veiller à ce que les espaces de réunion soient accessibles et accueillants pour tout le monde.

# 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 interculturelles et CM/Rec(2022)10 sur des politiques et une gouvernance multinationaux 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.

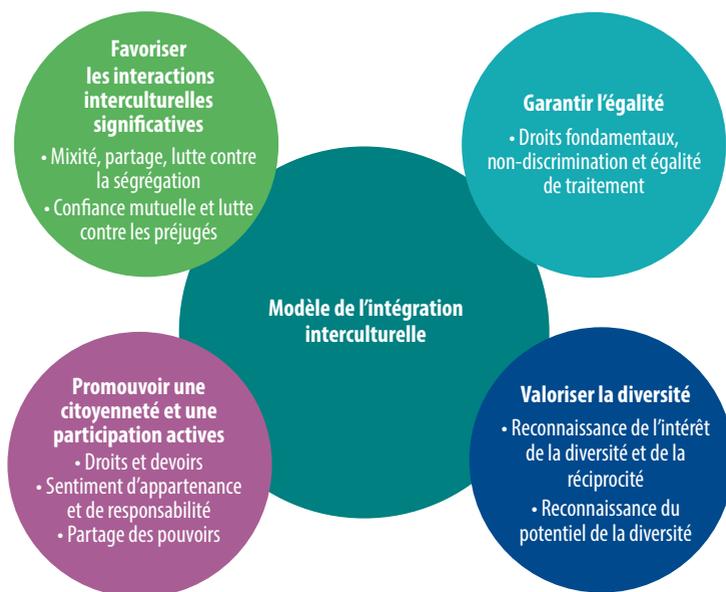
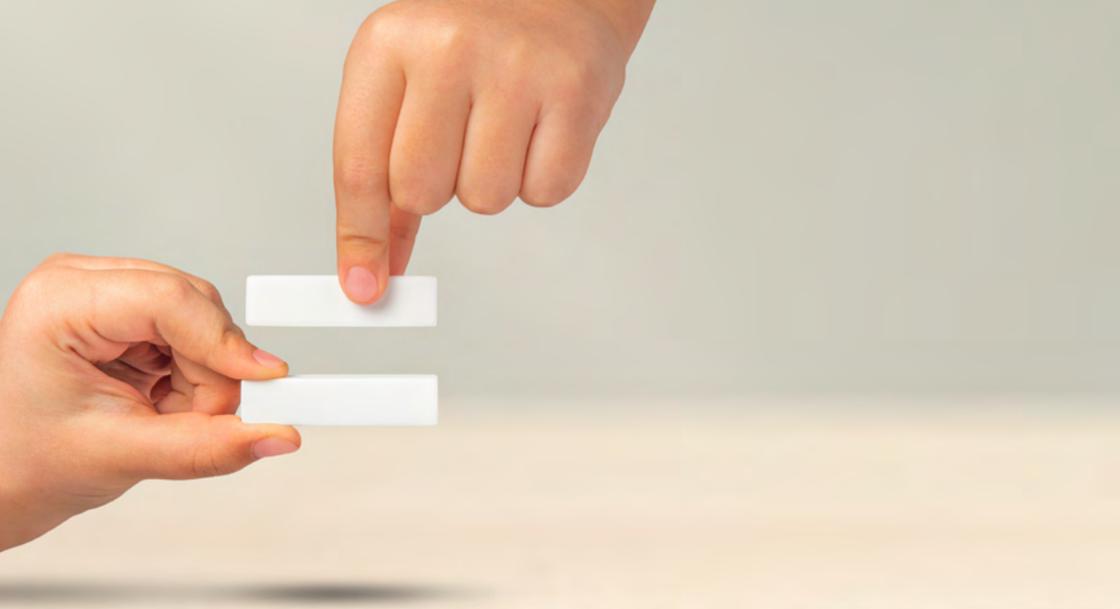


Figure 2. Les principes clés du modèle d'intégration interculturelle



## Garantir l'égalité

### 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 de parvenir à un résultat plus équitable.

### 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 » (objectif 10.3).

La Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres sur des politiques et une gouvernance multiniveaux pour l'intégration interculturelle cite l'égalité parmi les quatre principes clés de l'intégration interculturelle. Comme indiqué au paragraphe 17 de l'annexe à cette recommandation, « 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 ».

L'égalité ne veut pas dire que nous serions toutes et tous 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 différences<sup>8</sup>. 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<sup>9</sup>.

Aujourd'hui, les projecteurs sont largement braqués sur l'expression de l'individualité et sur l'idéal d'authenticité<sup>10</sup>. 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 toutes et tous, le partage des mêmes obligations et la jouissance des mêmes droits<sup>11</sup>, 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 de temps pour compenser les effets de leur état de santé.

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

---

8. Hansen-Löve (2021).

9. Gosepath (2021).

10. Taylor (1989).

11. Baraquin *et al.* (2000).

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 droits<sup>12</sup>. 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 sociale<sup>13</sup> ».

## Obstacles systémiques à l'égalité

Les institutions peuvent ériger des barrières qui ont des effets graves et persistants 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 toutes et tous. 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 structurelles<sup>14</sup>. 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 toutes et tous, en raison d'une connaissance inégale des programmes eux-mêmes et du fait des critères d'éligibilité fixés par l'administration<sup>15</sup>. 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

---

12. Cités interculturelles (2017).

13. Rawls (1999).

14. Spade (2015).

15. Cités interculturelles (2021b).

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.

## **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<sup>e</sup> 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 toutes et tous 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 met donc l'accent sur l'importance de parvenir à 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 diversité<sup>16</sup>. Le Modèle de cadre pour une stratégie d'intégration interculturelle au niveau national<sup>17</sup> note que l'égalité « permet également des rapports de réciprocité, de respect et de solidarité entre des citoyennes et citoyens 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.

---

16. Cités interculturelles (2021).

17. *Ibid.*



## Valoriser la diversité

### 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 efficacement et dans un esprit d'inclusion, peut bénéficier aux organisations, aux collectivités 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 diversité<sup>18</sup>.

---

18. Edo *et al.* (2018).

## Pour approfondir

---

Valoriser la diversité est l'un des quatre grands principes du modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe. La Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres stipule, aux paragraphes 20, 21 et 31 de son annexe, 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 (paragraphes 20, 21 et 31 de l'annexe à la recommandation).

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 : l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap, la 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 stipule 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, « aussi nécessaire pour le genre humain que la biodiversité dans l'ordre du vivant ». Elle met en avant le caractère positif 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 modes d'expression, y compris les moyens de diffusion et d'expression artistique.

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, grâce à 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.

## 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<sup>19</sup>, 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 ajoutées les migrations transfrontalières d'après-guerre et, en raison de la montée exponentielle de la mondialisation et de l'urbanisation, une situation de « superdiversité<sup>20</sup> » 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 se concentre davantage sur le niveau individuel que sur le groupe.

D'après l'Organisation internationale pour les migrations<sup>21</sup>, le nombre de personnes migrantes à l'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, 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 monde<sup>22</sup>.

Aujourd'hui, la promotion de la diversité se concentre sur l'inclusion et l'interaction interculturelle significative, avec des solutions adaptées aux contextes

---

19. Les termes « Roms et Gens du voyage » utilisés au Conseil de l'Europe englobent la grande diversité des groupes concernés par les travaux du Conseil de l'Europe dans ce domaine : d'une part, a) les Roms, les Sintés/Manouches, les Calés/Gitans, les Kaalés, les Romanichels, les Béash/Rudari ; b) les Égyptiens des Balkans (Égyptiens et Ashkali) ; c) les branches orientales (Doms, Loms et Abdal) ; d'autre part, les groupes tels que les Travellers, les Yéniches et les personnes que l'on désigne par le terme administratif de « Gens du voyage » ainsi que celles qui s'auto-identifient comme Tsiganes.

20. Vertovec (2007).

21. OIM (2020).

22. Ethnologue (s.d.).

culturels spécifiques et couvrant un large éventail de «diversités». Le modèle de l'intégration interculturelle vise à reconnaître la diversité (des personnes 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.

## **Valoriser l'« atout diversité »**

Le concept de diversité en tant qu'atout repose sur l'idée selon laquelle 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 aux tissus 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.

## 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 rencontrent<sup>23</sup>.

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 étude<sup>24</sup> 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 étude<sup>25</sup>, centrée sur les sociétés de capital-risque, les scientifiques ont constaté que la diversité améliorait significativement les performances financières tant au niveau du portefeuille individuel qu'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 management<sup>26</sup> 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 Europe<sup>27</sup> et s'étendent à des facteurs non économiques comme le bien-être général<sup>28</sup> et des lieux de vie plus sûrs<sup>29</sup>.

De même, des scientifiques 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'immigrant·e·s de nombreux

---

23. Page (2008).

24. Andersen et Andersen (2016).

25. Gompers et Kovvali (2018).

26. Hsieh *et al.* (2019).

27. d'Albis, Boubtane et Coulibaly (2018).

28. Singh, Hedge et Atreay (2017).

29. Males (2017).

pays différents tend à améliorer le bien-être économique des entreprises et de leurs salariés<sup>30</sup>.

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 en 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 migrantes<sup>31</sup>.

## 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 organisations<sup>32</sup>. 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 dégèrent 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 ;

---

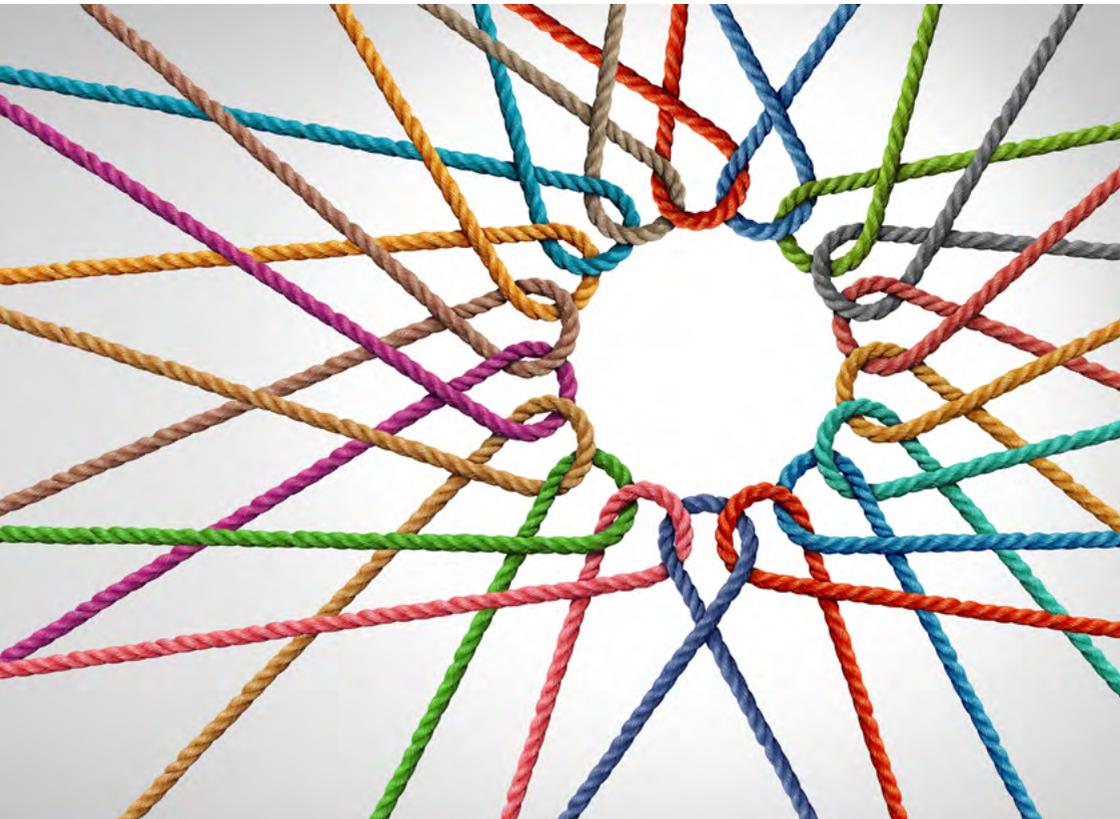
30. Kemeny et Cooke (2015).

31. Joki *et al.* (2017).

32. Prasad et Mills (1997).

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 de candidat-e-s potentiel-le-s, 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 personnes 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.



## Favoriser les interactions interculturelles significatives

### 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.

### Pour approfondir

---

La Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres 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» (paragraphe 27 et 30 de l'annexe à la recommandation).

Découlant de la «théorie du contact<sup>33</sup>», 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»

---

33. Allport (1954).

permet de réduire la tendance à appliquer à ce groupe des stéréotypes négatifs. Par exemple, une étude<sup>34</sup> 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 groupes<sup>35</sup>.

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 d'intégration interculturelle<sup>36</sup>. 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 enseignant<sup>37</sup>, ou que les logements sociaux ne devraient pas se concentrer dans des quartiers stigmatisés<sup>38</sup>. 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 cocréation capables d'exploiter autant que possible le 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

---

34. Hodson, Harry et Mitchell (2009).

35. Aberson, Shoemaker et Tomolillo (2004).

36. Conseil de l'Europe (2021).

37. Commission européenne/EACEA/Eurydice (2019).

38. Cités interculturelles (2015).

encourageant leur public à explorer la pluralité des identités à travers la diversité du patrimoine culturel et des expressions artistiques contemporaines.

## L'interaction interculturelle significative en pratique, aux niveaux individuel et collectif

Si l'interaction interculturelle significative suppose de créer les conditions de rencontres quotidiennes constructives par-delà les 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, aux niveaux tant individuel que collectif<sup>39</sup>.

On parle souvent de « codes sociaux » ou de « normes culturelles » pour désigner les schémas admis de communication et de comportements en société<sup>40</sup>. 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<sup>41</sup> ». Ces normes prennent souvent la forme d'une pression sociale perçue en faveur ou en défaveur de certains comportements<sup>42</sup> 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 parvenir à un résultat significatif<sup>43</sup>.

Tous les milieux ont leurs propres modèles de comportements admis. Les environnements et les 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

---

39. Cités interculturelles (2017).

40. Dulebohn (2020).

41. Cialdini et Trost (1998).

42. Ajzen (1991).

43. Khovanova-Rubicondo (2021).



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 :

- une volonté d'imposer son style (« Je ne veux pas m'adapter », « Je m'habille comme je veux », « Je ne veux pas vous ressembler », etc.),
- un 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,
- une tendance à vouloir mettre l'autre personne en position d'infériorité sociale,
- l'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 des schémas et des codes des personnes avec lesquelles vous pouvez interagir ;
- ▶ respecter vos interlocuteur-trice-s quelle que soit leur situation sociale ;
- ▶ adapter votre attitude de manière à faciliter la communication ;
- ▶ envisager des ajustements (de la manière dont vous vous habillez, 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 de parvenir à 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 migrantes et nouvellement arrivées – doivent faire cet effort pour créer une communauté inclusive et soudée. Parallèlement, les efforts à mobiliser pour comprendre les normes et les 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 »<sup>44</sup> 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.

---

44. Cités interculturelles (2021d).



## Promouvoir une citoyenneté et une participation actives

### 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.

### 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 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 de 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» (paragraphe 32 de l'annexe à la Recommandation CM/Rec(2022)10).

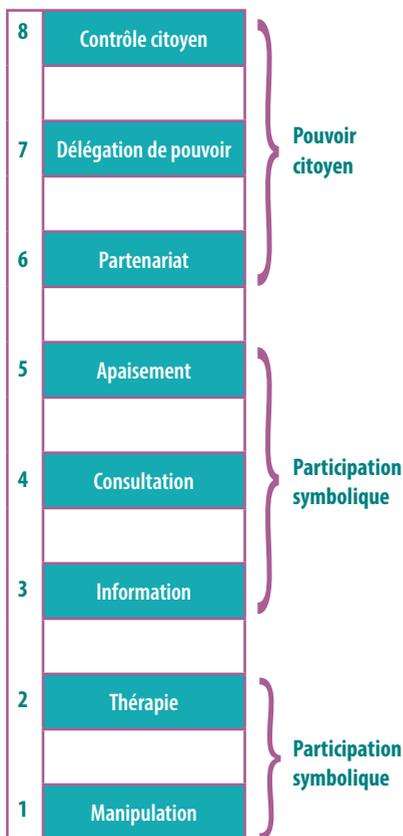


Figure 3. L'échelle de la participation citoyenne de Sherry Arnstein

La participation est comprise comme englobant non seulement l'exercice du droit de vote, mais aussi des actions de plaidoyer, de délibération, de coproduction 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 associé·e·s, 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 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 (tels les réseaux sociaux, les forums ou les pétitions en ligne, le *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 et 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<sup>45</sup>, 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<sup>46</sup>, 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<sup>47</sup> et la Charte-agenda mondiale des droits de l'homme dans la cité de l'organisation

---

45. Conseil de l'Europe (2017).

46. Conseil de l'Europe (2018).

47. Cités et gouvernements locaux unis (2000).

Cités et gouvernements locaux unis<sup>48</sup>, qui compte plus de 400 villes signataires. À l'article 4 de la Charte européenne de sauvegarde des droits humains dans la ville, 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<sup>49</sup> 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, en tant qu'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 toutes et tous aux processus de prises de décisions, de planification et de suivi.

## 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 « superdiversité<sup>50</sup> » laisse entendre que, plutôt que de réfléchir aux moyens d'« intégrer » les personnes migrantes, nous devrions chercher à organiser la participation de manière

48. Cités et gouvernements locaux unis (2011).

49. Habitat III (2016).

50. Vertovec (2007).

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 toutes et tous. 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'intérêt<sup>51</sup>. 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 commun<sup>52</sup>.
- ▶ 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.

---

51. Dryzek (2000).

52. Gaertner *et al.* (2016).



## **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 personnes ressortissantes étrangères, les collectivités locales ou régionales disposent de nombreux leviers pour inciter des groupes divers à interagir et à 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 personnes ressortissantes étrangères. 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 personnes ressortissantes étrangères 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 cocréation 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.

## Concevoir un processus participatif interculturel

Quelques éléments clés sont à prendre en compte pour concevoir un processus participatif dans une perspective interculturelle, comme l'illustre la figure ci-dessous :

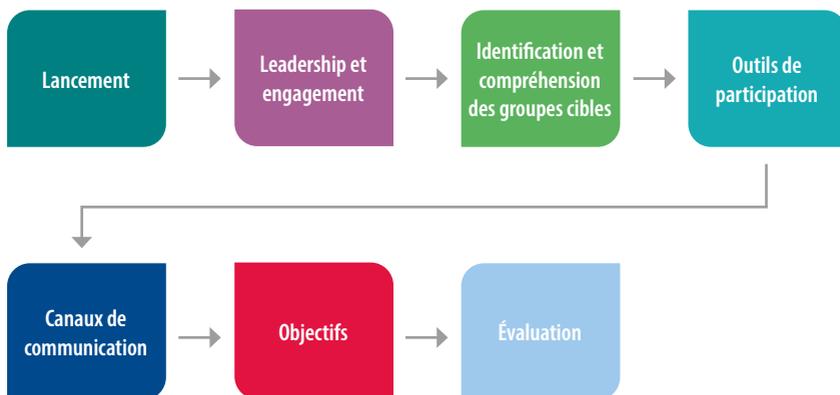


Figure 4. Étapes de la conception d'un processus participatif interculturel

**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 spécifiques.



- 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 intégralité. 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 ?

**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 tout le monde, 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 ?

**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 (par exemple à la sortie de l'école quand on veut toucher les parents, ou 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 ?

**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 délimitée 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 ?

**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, le document « La cité interculturelle pas à pas »<sup>53</sup> 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.

53. Cités interculturelles (2021c).



## En pratique

**L**a 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.

Vous trouverez ci-après des exemples de quiz et d'exercices pour vous inspirer.



## 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 avec ceux dans lesquels vous disposez 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 hérités<sup>54</sup> ?

---

54. McIntosh (1989).

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 coconcevoir 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 exemple la diversité des études, des situations économiques, ou des expériences telles que 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 exemple 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 exemple 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.



## 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 (réponse correcte).

**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 de parvenir à un résultat plus équitable.

## 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 (réponse correcte) ;**

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 toutes et tous 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 de 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 (réponse correcte) ;**

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 toutes et tous. 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 (réponse correcte) ;**

c. elle présente un intérêt unique pour le secteur culturel.

**Feedback:** Promouvoir la diversité culturelle à un niveau officiel est important pour signaler clairement 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 efficace 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 selon laquelle 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 (réponse correcte).

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 selon laquelle la diversité, lorsqu'elle est gérée efficacement et dans un esprit d'inclusion, peut bénéficier aux organisations, aux collectivités 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 (réponse correcte).**

**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, l'environnement de travail plus inclusif et adapté 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 (réponse correcte) ;**

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 (réponse correcte) ;**

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) (réponse correcte).**

**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. se rendre à un pique-nique dans un quartier mixte (réponse correcte);**

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 d'un stand, en présence du ou 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 (réponse correcte),**

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 (réponse correcte).**

**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.

# vocabulary

- The stock of words used by or known to a particular people or group of persons.
- A list or collection of the words or phrases of a language, technical field, etc., usually arranged in alphabetical order and defined.
- The words of a language.
- Any collection of signs or symbols constituting a means or system of nonverbal communication.

## Glossaire interculturel

Ce glossaire vise à favoriser une compréhension commune et cohérente des principes et des 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<sup>55</sup> 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.

55. Conseil de l'Europe (s.d.).

**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. 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.

**Citoyenneté et participation actives (Promouvoir la) :** 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.

**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.

**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 de parvenir à un résultat plus égalitaire.

**Interaction interculturelle significative (Favoriser l')**: 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, d'origines et de modes de vie différents, dans un climat de coopération, de compréhension et de respect mutuels<sup>56</sup>.

**Valoriser la diversité/Atout de la diversité**: conviction que la diversité, lorsqu'elle est gérée efficacement 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.

---

56. Conseil de l'Europe (2021).

## Autres définitions utiles

**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.

**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.

**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 cocréation 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 commun<sup>57</sup>.

**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

---

57. Conseil de l'Europe (2022).

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 sociaux<sup>58</sup>.

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

**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 interculturelle<sup>59</sup>.

**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.

**Société interculturelle :** communauté de personnes d'horizons divers qui considère la diversité comme un avantage collectif et s'efforce d'assurer à

---

58. Conseil de l'Europe (2021).

59. *Ibid.*

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 toutes et tous 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 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.

**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 changement des représentations, des mentalités et des comportements dans l'ensemble de la population et dans des groupes cibles spécifiques<sup>60</sup>.

---

60. Conseil de l'Europe (2018).



## Références et ressources

---

### Références

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 (uniquement en anglais).

Ajzen I. (1991), "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211, ISS White Paper (uniquement en anglais).

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

Andersen L.H. et Andersen M.K. (2016), "A diverse leadership yields higher earnings" (uniquement en anglais).

Baraquin N. *et al.* (éd) (2000), *Dictionnaire de philosophie*, 2<sup>e</sup> éd., Armand Colin.

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 (uniquement en anglais).

Cités interculturelles (2015), Politiques urbaines pour des centres interculturels et la mobilisation communautaire, Conseil de l'Europe: <https://rm.coe.int/16806ab97b>.

Cités interculturelles (2017), Égalité, diversité et inclusion : une seule mission pour les villes, document d'information, Conseil de l'Europe : <http://rm.coe.int/les-cites-interculturelles-egalite-diversite-et-inclusion-une-seule-mi/1680766bd9>.

Cités interculturelles (2021a), À propos des Cités interculturelles, Conseil de l'Europe : <https://www.coe.int/fr/web/interculturalcities/about>.

Cités interculturelles (2021b), Enquête annuelle, Conseil de l'Europe : <https://rm.coe.int/icc-annual-survey-2021/1680a16929> (uniquement en anglais).

Cités interculturelles (2021c), La cité interculturelle pas à pas. Guide pratique pour l'application du modèle urbain de l'intégration interculturelle, Conseil de l'Europe : <https://rm.coe.int/1680301909>.

Cités interculturelles (2021d), Welcome Guide, Réseau portugais des Cités interculturelles, Conseil de l'Europe : <https://rm.coe.int/-facilitators-guide-eng/1680a1b533> (uniquement en anglais).

Cités et gouvernements locaux unis (2000), Charte européenne de sauvegarde des droits humains dans la ville : <https://uclg-cisd.org/fr/nouvelles/charte-europeenne-sauvegarde-des-droits-humains-dans-ville>.

Cités et gouvernements locaux unis (2011), Charte-agenda mondiale des droits de l'homme dans la cité : [www.uclg.org/sites/default/files/charte\\_agenda\\_mondiale\\_ddhh\\_cite\\_cglu\\_fr.pdf](http://www.uclg.org/sites/default/files/charte_agenda_mondiale_ddhh_cite_cglu_fr.pdf).

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'Union européenne, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/37e45716-250b-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-fr/format-PDF>.

Conseil de l'Europe (s.d.), documents thématiques : [www.coe.int/fr/web/interculturalcities/thematic-papers](http://www.coe.int/fr/web/interculturalcities/thematic-papers).

Conseil de l'Europe (2008), Livre blanc sur le dialogue interculturel «Vivre ensemble dans l'égalité», disponible ici : [www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper\\_final\\_revised\\_fr.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_fr.pdf).

Conseil de l'Europe (2015), Recommandation CM/Rec(2015)1 du Comité des Ministres aux États membres sur l'intégration interculturelle : [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016805c4763](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c4763).

Conseil de l'Europe (2017), Lignes directrices relatives à la participation civile aux décisions politiques : [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016807509e3](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016807509e3).

Conseil de l'Europe (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: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016807509e3](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016807509e3).

Conseil de l'Europe (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): <https://rm.coe.int/prems-115821-fra-2555-strategies-integration-interculturelle-cdadi-web/1680a476bf>.

Conseil de l'Europe (2022), Recommandation CM/Rec(2022)10 du Comité des Ministres aux États membres sur des politiques et une gouvernance multi-niveaux pour l'intégration interculturelle: [https://search.coe.int/cm/pages/result\\_details.aspx?ObjectId=0900001680a6170f](https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a6170f).

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) (uniquement en anglais).

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

Dulebohn H. (2020), "Why is it Important to Understand Social Codes?", *Medium*, février 2020: <https://dulebohnheidi.medium.com/why-is-it-important-to-understand-social-codes-af53ddd2e439> (uniquement en anglais).

Edo A. *et al.* (2018), "The effects of immigration in developed countries: insights from recent economic research", CEPII Policy Brief: [www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/pb/abstract.asp?NoDoc=11359](http://www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/pb/abstract.asp?NoDoc=11359) (uniquement en anglais).

Ethnologue (s.d.), Languages of the world: [www.ethnologue.com](http://www.ethnologue.com) (uniquement en anglais).

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

Gompers P. et Kovvali S. (2018), "The Other Diversity Dividend", *Harvard Business Review*, juillet-août 2018, 72-77: <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend> (uniquement en anglais).

Gosepath S. (2021), "Equality", in Zalta E. N. (éd.), *The Stanford Encyclopaedia of Philosophy*, Metaphysics Research Lab, Stanford University, été 2021 (uniquement en anglais).

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

Hansen-Löve L. (2021), «Égalité», in *Encyclopædia Universalis* ».

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: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.558> (uniquement en anglais).

Hsieh C.-T., Hurst E., Jones et Klenow P. J. (2019), "The allocation of talent and U.S. economic growth", *Econometrica*, vol. 87, numéro 5, septembre 2019, 1439-1474, [www.econometricsociety.org/publications/econometrica/2019/09/01/allocation-talent-and-us-economic-growth](http://www.econometricsociety.org/publications/econometrica/2019/09/01/allocation-talent-and-us-economic-growth).

Joki A-L. *et al.* (2017), Comment l'intégration interculturelle peut-elle induire une meilleure qualité de vie dans les villes diversifiées?, rapport d'évaluation du Migration Policy Group, novembre 2017: <https://rm.coe.int/au-c-ur-des-politiques-interculturelles-comment-mieux-utiliser-l-index/1680767183>.

Kemeny T. et Cooke A. (2015), "Spillovers from immigrant diversity in cities", SERC (Spatial Economics Research Centre) Discussion Paper, 175, juin 2015 (uniquement en anglais).

Kende J. *et al.* (2022), "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> (uniquement en anglais).

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

Males M. (2017), "There's a myth that white people are safer among other whites", *Yes! Magazine*: [www.yesmagazine.org/social-justice/2017/08/21/the-myth-of-white-safety-in-white-numbers](http://www.yesmagazine.org/social-justice/2017/08/21/the-myth-of-white-safety-in-white-numbers) (uniquement en anglais).

McIntosh P. (1989), "'White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack' and 'Some Notes for Facilitators'", The National SEED Project: <https://nationalseedproject.org/Key-SEED-Texts/white-privilege-unpacking-the-invisible-knapsack> (uniquement en anglais).

Organisation internationale pour les migrations (OIM) (2020), Rapport 2020 sur les migrations dans le monde: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf) (uniquement en anglais).

Page S. E. (2008), *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press (uniquement en anglais).

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 (uniquement en anglais).

Rawls J. (1999), *A Theory of Justice*, édition révisée, Harvard University Press, traduit en français par Catherine Audard sous le titre *Théorie de la justice*, Éditions du Seuil, 2009.

Singh V. K., Hedge S. et Atreay A. (2017), "Do individuals smile more in diverse social company?", Rutgers University, [https://sites.cominfo.rutgers.edu/vsingh/wp-content/uploads/sites/35/2017/10/ACMMM\\_Singh\\_Diversity\\_Smile.pdf](https://sites.cominfo.rutgers.edu/vsingh/wp-content/uploads/sites/35/2017/10/ACMMM_Singh_Diversity_Smile.pdf) (uniquement en anglais)."

Spade D. (2015), *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law*, éd. Rév., Duke University Press (uniquement en anglais).

Taylor C. (1989), *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Harvard University Press, traduit en français par Charlotte Melançon sous le titre *Les sources du moi – La formation de l'identité moderne*, Éditions du Seuil, 1998.

Vertovec S. (2007), "Super-Diversity and Its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054 (uniquement en anglais).

## Autres références et ressources

Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA) (2019), chapitre 3: «Housing», Integration of young refugees in the EU: good practices and challenges, novembre 2019: [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2019-integration-young-refugees\\_en.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-integration-young-refugees_en.pdf).

Barret M. (2013), "Intercultural competence: A distinctive hallmark of interculturalism?", in Barrett M. (éd.), *Interculturalism and multiculturalism: similarities and differences* (pp. 147-168), Éditions du Conseil de l'Europe, Strasbourg (uniquement en anglais).

Calado C. (2022), Diversity and Inclusion blended learning course, facilitators guide, Aga Khan Foundation: <https://akflearninghub.org/courses/civil-society/diversity-and-inclusion/> (uniquement en anglais).

Cités interculturelles (2017a), Événement marquant des Cités interculturelles, Lisbonne, 28 et 29 novembre 2017 – Principales conclusions, Conseil de l'Europe:

<http://www.coe.int/fr/web/interculturalcities/-/icc-milestone-event-main-conclusions>.

Cités interculturelles (2017b), 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: <https://rm.coe.int/declaration-evenement-marquant-des-cites-interculturelles-politiques-u/1680768796>.

Cités interculturelles (2017c), Migrant representation and participation bodies in the intercultural city: key considerations and principles, Cités interculturelles: notes d'orientation, Conseil de l'Europe: <https://rm.coe.int/16806f1b02> (uniquement en anglais).

Cités interculturelles (2017d), Participatory and Deliberative Democracy Strategies for the Intercultural City: <https://rm.coe.int/icc-policy-brief-participatory-and-deliberative-democracy-strategies-f/168073f6b8> (uniquement en anglais).

Cités interculturelles (2018a), Document de cadrage: le thème de la participation dans les Cités interculturelles, Conseil de l'Europe: <https://rm.coe.int/seminaire-thematique-des-icc-vivre-ensemble-dans-des-democraties-inclu/16807930cc>.

Cités interculturelles (2018b), 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 Cités interculturelles, Tenerife, 26-27 avril 2018, Conseil de l'Europe: <https://rm.coe.int/vivre-ensemble-dans-des-democraties-inclusives-comment-mettre-l-approc/16808e566d>.

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

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

Conseil de l'Europe (2011), «Vivre ensemble. Conjuguer diversité et liberté dans l'Europe du XXI<sup>e</sup> siècle – Rapport du Groupe d'éminentes personnalités du Conseil de l'Europe».

Conseil de l'Europe (2018a), «Manuel anti-rumeurs»: <https://rm.coe.int/manuel-anti-rumeurs/16808a4545>.

Conseil de l'Europe (2018b), *Cadre de référence des compétences pour une culture de la démocratie, volume 1, Contexte, concepts et modèle*: <https://rm.coe.int/prems-013619-fra-2508-reference-framework-of-competences-vol-1-/1680984213>.

Friends of Europe, "The Benefits of Intercultural Inclusion in Cities" (Événement sur les avantages de l'inclusion interculturelle dans les villes): [www.friendsofeurope.org/events/diversity-management-at-the-city-level-the-benefits-of-intercultural-integration/#summary](http://www.friendsofeurope.org/events/diversity-management-at-the-city-level-the-benefits-of-intercultural-integration/#summary) (en anglais uniquement).

Frozzini J. (2021), *Interaction*, Anthropen: <https://revues.ulaval.ca/ojs/index.php/anthropen/article/view/51159/288>.

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 (uniquement en anglais).

Gebhardt D. et Pérez-Ramírez M. (2018), "El Desarrollo de procesos participativos en el ámbito local", Publication RECI Kaleidos: [www.ciudadesinterculturales.com/wp-content/uploads/2019/05/Kaleidos\\_RECI-1.pdf](http://www.ciudadesinterculturales.com/wp-content/uploads/2019/05/Kaleidos_RECI-1.pdf) (uniquement en espagnol).

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 (uniquement en anglais).

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 (uniquement en anglais).

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

Honneth A. (1996), *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*, MIT Press, traduit en français par Pierre Rusch sous le titre *La lutte pour la reconnaissance*, Éditions du Cerf, 2000.

Integrating Cities Charter: [www.integratingcities.eu/integrating-cities/charter](http://www.integratingcities.eu/integrating-cities/charter) (uniquement en anglais).

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.

Lehn D. V. (2016), “Interaction”, in Ritzer G. (éd.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Wiley Online Library (uniquement en anglais).

Nations Unies (1948), Déclaration universelle des droits de l’homme, 217 A (III) : <https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.

Nations Unies (1966), Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC), Nations Unies, Recueil des traités, vol. 993, p. 3 : <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>.

Nations Unies (2015), Objectifs de développement durable : <https://sdgs.un.org/fr/goals>.

Observatoire international de la démocratie participative : réseau international de villes, organisations et centres de recherche sur la démocratie participative au niveau local : <https://oidp.net/fr>.

Participedia – Base de données internationale sur les processus participatifs : <https://participedia.net>.

Perrin A. et MacFarland K. (2008), “The Sociology of Political Representation and Deliberation”, *Sociology Compass* 2, 4, 1229-1244 (uniquement en anglais).

Plateforme européenne des chartes de la diversité de l’Union européenne : <https://www.eudiversity2022.eu/fr/mois-europeen-de-la-diversite-2022/plateforme-europeenne-des-chartes-de-la-diversite/>.

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

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

Rocher G. (2010), *Introduction à la sociologie générale*, 3<sup>e</sup> éd., Hurbtubise.

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

Sen A. (2009), *The Idea of Justice*, Harvard University Press, traduit en français par Paul Chemla et Eloi Laurent sous le titre *L’idée de justice*, Éditions Flammarion, 2023.

Spitzberg B. et Changnon G. (2009), "Conceptualizing Intercultural Competence", in Deardorff D. K. (éd.), *The SAGE handbook of intercultural competence*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 2-52 : [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/30482\\_book\\_item\\_30482.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/30482_book_item_30482.pdf) (uniquement en anglais).

Taylor C. (2007), *A Secular Age*, Harvard University Press, traduit en français par Patrick Savidan sous le titre *L'Âge séculier*, Éditions du Seuil, 2011.

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

Unesco (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 (uniquement en anglais).

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

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

Zapata R. et Pinyol G. (2013), "Manual para el diseño de políticas interculturales", GRITIM-UPF Policy Series (uniquement en espagnol).

## Ressources en ligne

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

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

Equality, diversity and inclusion : [www.youtube.com/watch?v=C-uyB5I6WnQ](http://www.youtube.com/watch?v=C-uyB5I6WnQ) (anglais uniquement).

Royaume-Uni : The Communication Workers Union guide to Equality Proofing : [www.cwu.org/wp-content/uploads/2018/07/03661-Guide-to-Equality-Proofing-1-1.pdf](http://www.cwu.org/wp-content/uploads/2018/07/03661-Guide-to-Equality-Proofing-1-1.pdf); [www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/equality-act-2010-summary-guidance-services-public-functions-and-associations](http://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/equality-act-2010-summary-guidance-services-public-functions-and-associations) (uniquement en anglais).

What Is Blended Learning: Definition, Overview, Pros and Cons : <https://research.com/education/blended-learning> (uniquement en anglais).

## Sales agents for publications of the Council of Europe Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

### **BELGIUM/BELGIQUE**

La Librairie Européenne -  
The European Bookshop  
Rue de l'Orme, 1  
BE-1040 BRUXELLES  
Tel.: + 32 (0)2 231 04 35  
Fax: + 32 (0)2 735 08 60  
E-mail: info@libeurop.eu  
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy/DL Services  
c/o Michot Warehouses  
Bergense steenweg 77  
Chaussée de Mons  
BE-1600 SINT PIETERS LEEUW  
Fax: + 32 (0)2 706 52 27  
E-mail: jean.de.lannoy@dl-servi.com  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

### **CANADA**

Renouf Publishing Co. Ltd.  
22-1010 Polytek Street  
CDN-OTTAWA, ONT K1J 9J1  
Tel.: + 1 613 745 2665  
Fax: + 1 613 745 7660  
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766  
E-mail: order.dept@renoufbooks.com  
<http://www.renoufbooks.com>

### **FRANCE**

Please contact directly /  
Merci de contacter directement  
Council of Europe Publishing  
Éditions du Conseil de l'Europe  
F-67075 STRASBOURG Cedex  
Tel.: + 33 (0)3 88 41 25 81  
E-mail: publishing@coe.int  
<http://book.coe.int>

Librairie Kléber  
1, rue des Francs-Bourgeois  
F-67000 STRASBOURG  
Tel.: + 33 (0)3 88 15 78 88  
Fax: + 33 (0)3 88 15 78 80  
E-mail: librairie-kleber@coe.int  
<http://www.librairie-kleber.com>

### **NORWAY/NORVÈGE**

Akademika  
Postboks 84 Blindern  
NO-0314 OSLO  
Tel.: + 47 2 218 8100  
Fax: + 47 2 218 8103  
E-mail: support@akademika.no  
<http://www.akademika.no>

### **POLAND/POLOGNE**

Ars Polona JSC  
25 Obroncow Street  
PL-03-933 WARSZAWA  
Tel.: + 48 (0)22 509 86 00  
Fax: + 48 (0)22 509 86 10  
E-mail: arspolona@arspolona.com.pl  
<http://www.arspolona.com.pl>

### **PORTUGAL**

Marka Lda  
Rua dos Correeiros 61-3  
PT-1100-162 LISBOA  
Tel: 351 21 3224040  
Fax: 351 21 3224044  
E-mail: apolio.clientes@marka.pt  
[www.marka.pt](http://www.marka.pt)

### **SWITZERLAND/SUISSE**

Planetis Sàrl  
16, chemin des Pins  
CH-1273 ARZIER  
Tel.: + 41 22 366 51 77  
Fax: + 41 22 366 51 78  
E-mail: info@planetis.ch

### **UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI**

Williams Lea TSO  
18 Central Avenue  
St Andrews Business Park  
Norwich  
NR7 0HR  
United Kingdom  
Tel. +44 (0)333 202 5070  
E-mail: customer.services@tso.co.uk  
<http://www.tsoshop.co.uk>

### **UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA**

Manhattan Publishing Co  
670 White Plains Road  
USA-10583 SCARSDALE, NY  
Tel: + 1 914 472 4650  
Fax: + 1 914 472 4316  
E-mail: coe@manhattanpublishing.com  
<http://www.manhattanpublishing.com>

La compétence interculturelle fait référence à l'ensemble des connaissances, des aptitudes, des mentalités et des comportements qui permettent aux personnes et aux organisations d'agir de manière adaptée sur le plan interculturel. Il ne s'agit pas d'un concept unique, mais d'un large éventail de compétences qui, lorsqu'elles sont réunies, permettent de mener une action proactive pour garantir un environnement interculturel sain. Alors que la compétence interculturelle se développe sur une base individuelle, l'organisation d'une formation à la compétence interculturelle pour les décideur-euse-s, le personnel de la fonction publique et les autres parties prenantes concernées permet d'appliquer un prisme interculturel aux politiques et aux activités publiques, favorisant ainsi une culture plus inclusive.

Ce manuel vise à accompagner les pouvoirs publics, à leur permettre de concevoir leurs propres formations sur mesure ainsi que d'acquérir les savoir-faire et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le modèle d'intégration interculturelle du Conseil de l'Europe de façon cohérente et à tous les niveaux. Il comporte une description des principales caractéristiques de la compétence interculturelle, 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.

Il s'agit ici de la première partie du manuel. Elle porte sur 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.

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 46 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

<http://book.coe.int>  
ISBN 978-92-871-9390-2 (PDF)  
12 €/24 \$US



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE