

La diversité dans la prestation de services

- Importance de la diversité dans la prestation des services publics
- Favoriser la diversité au sein du gouvernement
- Obstacles à la diversité
- Réussir une politique sur la diversité
- Diversité et rendement



RAPPORT EXÉCUTIF MENSUEL DES CONSEILS MIXTES

Créé par le Comité de recherche

Octobre 2022

1. Importance de la diversité dans la prestation des services publics

Au cours des deux dernières décennies, il y a eu une prise de conscience croissante de l'importance d'intégrer la diversité culturelle et ethnique dans la conception et la mise en œuvre de la prestation des programmes de services publics, et de tous les aspects de ses processus. De ce point de vue, la diversité peut être comprise comme « non seulement un mélange d'aptitudes, de compétences, de perspectives, d'expériences et de parcours, mais aussi comme la valorisation et l'utilisation de cette diversité pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du gouvernement et répondre aux attentes professionnelles des fonctionnaires ».

La diversité culturelle croissante des pays du monde entier, ainsi que l'importance de la culture dans le développement de l'identité dans une société mondiale, présente aux gouvernements nationaux, provinciaux et municipaux un défi important pour préserver la cohésion et l'inclusion sociales.

De plus, à mesure que les pays occidentaux et le Canada en particulier deviennent de plus en plus diversifiés sur le plan culturel, leurs gouvernements accordent une plus grande importance à la gestion de la diversité culturelle. De nombreux théoriciens politiques suggèrent que la méthode optimale pour favoriser la diversité culturelle au niveau local tout en conservant la cohésion et l'équité reste à étudier.

Cependant, il ne fait guère de doute que la majorité des tentatives de création et d'exécution de politiques favorisant la diversité culturelle ont eu des conséquences sociales favorables. Cependant, une mise en œuvre et une conception médiocres de ces programmes ont contribué à l'exclusion de certains groupes sociaux.

De nombreuses administrations, y compris des villes et des municipalités, ont pris diverses mesures pour élaborer et mettre en œuvre des politiques reconnaissant la diversité culturelle, laquelle englobe plusieurs secteurs et requiert de multiples programmes. Le processus de conception de la prestation des programmes qui respecte la diversité implique de trouver un équilibre entre les droits individuels et les droits culturels collectifs.

Il est important de comprendre d'une part comment les aspirations collectives et individuelles interagissent lorsque des institutions ou des pratiques d'une culture particulière sont intégrées dans la prestation de services et, d'autre part, comment les différents systèmes qui expriment la diversité culturelle d'une société fonctionneront ensemble.

Pourquoi ce rapport est-il important?

Une administration soucieuse de la diversité est plus efficace, méritocratique et propice à la réalisation de l'équité. Elle élabore et met en œuvre des politiques plus inclusives et promeut une gamme variée de modèles. Les dirigeants aux expériences diverses produisent souvent des idées plus créatives, proposent des solutions alternatives et approfondies et prennent ainsi de meilleures décisions.

De nombreuses études ont montré que les lieux de travail inclusifs surpassent considérablement les lieux de travail bien gérés et homogènes au fil du temps. Les individus sont plus engagés, innovants, loyaux, mais surtout, plus à l'aise pour communiquer leurs idées et leurs points de vue. Assimilée à une force, la diversité peut encourager de meilleurs résultats, lorsque les différences sont acceptées.

Le citoyen appuiera et respectera ces politiques lorsqu'il verra des gens comme lui prendre des décisions. Il se sentira représenté et aura confiance en la volonté du gouvernement de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour répondre aux intérêts de la population. Personne ne connaît mieux les besoins d'une collectivité que ses membres. L'inclusion de perspectives sous-représentées met l'accent sur la résolution des problèmes touchant les collectivités vulnérables, ce qui profite souvent à l'ensemble de la société, socialement et économiquement.

Qu'est-ce qui est abordé dans ce rapport exécutif?

Ce rapport comprend les éléments suivants :

- Importance de la diversité dans la prestation des services publics
- Favoriser la diversité au sein du gouvernement
- Obstacles à la diversité
- Réussir une politique sur la diversité
- Diversité et rendement

2. Favoriser la diversité au sein du gouvernement

La diversité dans le secteur public est devenue un pilier des réformes de ce secteur, les organismes recherchant une main-d'œuvre et adoptant des mécanismes de prestation de programmes qui reflètent plus précisément la diversité des populations qu'ils desservent.

En 2009, lorsque l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a reconnu l'importance de la diversité pour atteindre les objectifs politiques et sociaux du gouvernement, les efforts visant à promouvoir la diversité ont considérablement augmenté dans de nombreuses économies dominantes.

La recherche suggère un certain nombre de raisons pour lesquelles les pays adoptent des politiques sur la diversité dans le secteur public, y compris les principaux avantages suivants :

1. La diversité peut renforcer les valeurs fondamentales de la fonction publique.

Il semble y avoir un consensus croissant parmi les administrations selon lequel la recherche de la diversité peut renforcer les valeurs fondamentales de la fonction publique telles que l'équité, la transparence et l'impartialité.

Par exemple, des politiques visant à améliorer la représentation des femmes, à supprimer les obstacles à l'accès à l'emploi public pour les minorités et les personnes handicapées et à éviter la discrimination fondée sur le handicap, l'âge, les convictions religieuses, l'orientation sexuelle, les opinions politiques ou l'origine nationale ou ethnique ont été mises en œuvre dans un certain nombre de pays membres et non membres de l'OCDE.

2. La diversité peut contribuer à améliorer la représentativité et l'égalité des chances. Garantir l'équité dans la représentation des hommes et des femmes à tous les niveaux de la hiérarchie et des rémunérations reste une préoccupation majeure pour de nombreux pays.

La représentation des femmes varie considérablement d'une administration à l'autre. Par exemple, l'enquête de l'OCDE de 2016 sur la gestion stratégique des ressources humaines a révélé qu'au niveau fédéral, il y avait une forte détermination à accroître la représentation des femmes, des minorités ethniques et des personnes handicapées, dans un grand nombre d'administrations.

3. La diversité peut contribuer à améliorer la qualité des services publics.

On pourrait penser que les politiques sur la diversité ont pour but ultime de favoriser la représentation au gouvernement des différents groupes qui forment la société, mais elles ont aussi une motivation économique. L'amélioration des services gouvernementaux fait partie des objectifs communs des programmes d'égalité et de diversité de nombreux pays.

La diversité peut permettre de mieux comprendre les besoins de la collectivité et de fortifier le dialogue social et la communication avec l'ensemble de la population, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité des services publics.



3. Obstacles à la diversité

La mise en œuvre des politiques sur la diversité peut se heurter à un certain nombre de problèmes, dont beaucoup sont liés à des cadres réglementaires peu clairs ou complexes, à un manque de ressources financières suffisantes, à des cadres rigides de gestion des ressources humaines et à des barrières culturelles. Ces limites doivent être abordées dans une perspective pangouvernementale pour être surmontées.

1) Calendrier politique et administratif différent.

Concilier temps administratif et temps politique constitue un enjeu pour les évaluateurs et les promoteurs. Les politiciens ont besoin de résultats rapides pour communiquer avec les gens, et les gestionnaires de plus de temps pour obtenir des résultats. Cet enjeu se retrouve dans la plupart des initiatives de réforme, et davantage dans celles liées à la diversité, en raison de l'horizon à long terme de celle-ci. L'absence de résultats positifs rapides peut compromettre le soutien à la politique et nuire à la confiance dans le gouvernement.

2) Contraintes budgétaires.

De nombreux programmes et politiques sur la diversité ne font que peu ou pas de référence aux ressources financières nécessaires ni à la manière de les obtenir pour atteindre leurs objectifs. Les politiques sur la diversité, censées contribuer à améliorer la qualité des services publics, peuvent toutefois entraîner des coûts élevés. L'organisation de processus de recrutement spéciaux pour les minorités ethniques ou les personnes handicapées, les paiements pour les stages, les améliorations de l'infrastructure pour accueillir les membres du personnel présentant un handicap, les cours de formation pour les membres du personnel, l'acquisition de logiciels spéciaux pour les personnes handicapées, etc., peuvent générer des coûts supplémentaires pour le ministère ou l'organisme.

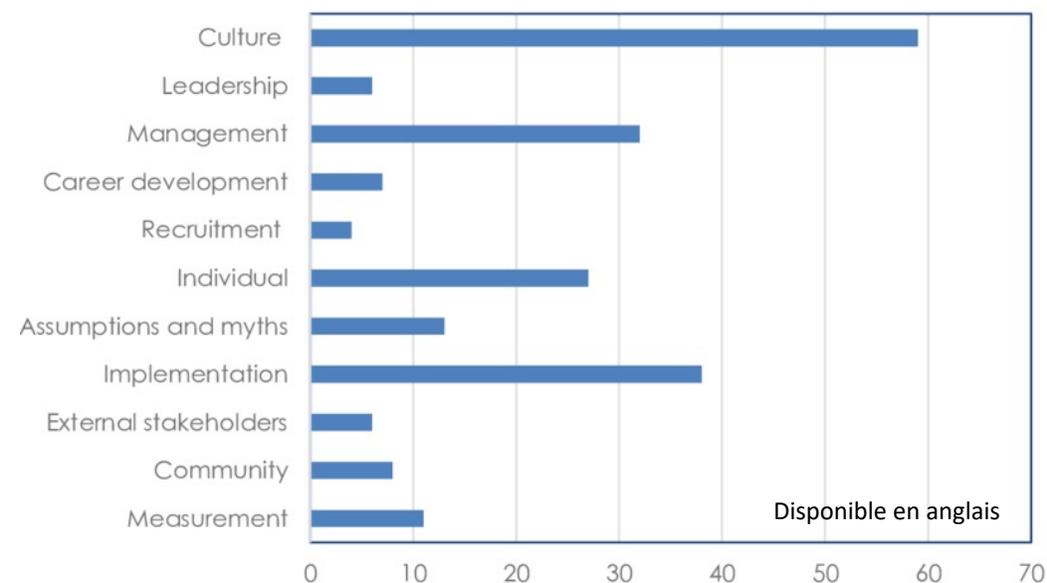
3) Cadres de gestion des ressources humaines rigides.

Le succès des politiques sur la diversité dépend en grande partie de son intégration à toutes les étapes du processus de gestion des ressources humaines, depuis le recrutement et la formation, jusqu'à l'évolution de carrière et à la rétention. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) doivent permettre d'être en mesure d'éviter ou de limiter la discrimination à l'égard de tout type de personnes, garantissant ainsi l'égalité des chances tout en basant le recrutement et la promotion sur le mérite. Lors de la mise en œuvre de politiques sur la diversité, plusieurs limites peuvent se poser au système de GRH.

4) Le manque de planification stratégique de la main-d'œuvre peut empêcher de déterminer les diverses aptitudes, compétences, expériences et perspectives nécessaires pour conduire des stratégies gouvernementales plus larges. La constitution d'une main-d'œuvre représentative devrait faire partie de tout dispositif de planification et de gestion de la main-d'œuvre. La planification de la main-d'œuvre peut aider à définir les niveaux actuels de dotation en personnel et les compétences disponibles ainsi que la manière dont les futurs besoins en personnel et en compétences seront satisfaits.

En outre, elle doit clarifier la contribution des politiques sur la diversité aux objectifs plus larges du gouvernement. Le fait que la concrétisation de la diversité dans la fonction publique relève d'un processus à long terme peut, à son tour, mettre en péril sa durabilité.

Outre les quatre facteurs prédominants qui représentent les obstacles les plus importants à la diversité, le tableau ci-dessous illustre d'autres obstacles culturels, organisationnels et sociétaux qui jouent également un rôle dans la création d'obstacles à l'inclusion.



4. Réussir une politique sur la diversité

La mise en place d'une politique sur la diversité représente une entreprise à long terme qui renforce la confiance. Cependant, la diversité ne peut être atteinte sans lutter contre la discrimination et promouvoir l'égalité dans l'emploi public, où le mérite doit prévaloir. De ce point de vue, les gouvernements sont encouragés à tenir compte de plusieurs considérations lorsqu'ils poursuivent des objectifs liés à une politique sur la diversité.

La diversité selon une approche pangouvernementale. L'amélioration du gouvernement relève d'un processus continu de promotion de la diversité. Il s'agit d'un projet à long terme qui nécessite non seulement des révisions périodiques, mais aussi des modifications dans d'autres facettes de la gestion publique, telles que les ressources humaines, la budgétisation, l'honnêteté et la transparence.

Par conséquent, les principes de diversité devraient être intégrés dans toute réforme de la gestion publique, car les initiatives en faveur de la diversité ne peuvent réussir en tant que stratégies autonomes.

La question de la durabilité. Le leadership à tous les niveaux et l'engagement de tous les intervenants sont essentiels au succès de toute politique, y compris la politique sur la diversité. Il dépend en grande partie de la capacité des gouvernements ou des organisations à collecter et à analyser les données sur leurs progrès et à communiquer les avantages potentiels ou réels que la diversité peut engendrer pour le rendement du gouvernement.

Par conséquent, des évaluations périodiques, le développement de méthodologies de collecte et d'analyse de données et une stratégie de communication peuvent accroître la confiance des employeurs et du public dans les initiatives liées à la diversité.

Lutter contre la discrimination et assurer l'égalité des chances. De nombreux pays ont déclaré dans leurs programmes de réforme que sans lutter contre la discrimination et l'intolérance, la diversité sera plus difficile à atteindre et que toute réforme dans ce sens aura un effet minime.

Bien que les pays de l'OCDE aient réalisé des progrès dans la lutte contre la discrimination et la garantie de l'égalité des chances, des problèmes demeurent, tels que l'écart de rémunération entre les sexes et l'accès des femmes, des personnes handicapées et des membres des minorités aux postes de direction. Un certain nombre d'administrations, dont le Canada, luttent encore actuellement contre la discrimination fondée sur l'âge, le sexe, l'identité sexuelle, le handicap, l'origine ethnique ou les antécédents socio-économiques. Pour atteindre cet objectif, des changements culturels ou d'attitudes sont essentiels.

Disponible en anglais

How to Increase Diversity in the Workplace

1. Assess your practices to see where you stand

2. Recruit for diversity with accessible job postings

3. Build a diverse interview and managerial team

4. Create an inclusive onboarding process

5. Establish workplace policies that honor diversity

6. Create an open-door policy for employees

7. Highlight your company's commitment to diversity

5. Diversité et rendement

Un vaste corpus de recherches documente la relation entre la diversité et l'amélioration du rendement financier. Vous trouverez ci-dessous quelques-uns des exemples les plus souvent cités :

1. La diversité offre une plus grande rentabilité. L'étude mondiale de McKinsey & Company portant sur plus de 1 000 entreprises dans 15 pays a révélé que les organisations du quartile supérieur de la diversité des genres étaient plus susceptibles de performer sur le plan de la rentabilité, à savoir 25 % plus susceptibles pour les équipes de direction diversifiées et 28 % pour les conseils d'administration diversifiés. Les organisations du quartile supérieur pour la diversité ethnique/culturelle parmi les cadres supérieurs étaient 36 % plus susceptibles d'atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne. À l'autre extrémité du spectre, les entreprises du quartile inférieur pour la diversité hommes-femmes et ethnique/culturelle étaient 27 % moins susceptibles de connaître une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur.

2. Des équipes diversifiées obtiennent de meilleurs résultats. Des chercheurs du Peterson Institute for International Economics ont mené une enquête mondiale sur les données financières et de gouvernance de 21 980 sociétés cotées en bourse dans 91 pays. L'étude a révélé une corrélation positive entre la présence de femmes dans la haute direction et la rentabilité (définie comme la marge brute et la marge nette). Cette corrélation s'est avérée plus forte pour les femmes occupant des postes de direction que pour celles dans les conseils d'administration.

3. Les avantages directs de la diversité peuvent être mesurés. Il est difficile de trouver une relation causale entre la diversité et le rendement financier, en particulier pour les grandes entreprises aux structures et aux décisions complexes. Des chercheurs de la Harvard Business School ont misé sur l'industrie du capital-risque (CR), dans laquelle les décisions et les résultats commerciaux sont plus faciles à comprendre. Un examen de la démographie et des décisions d'investissement parmi les équipes de sociétés de capital-risque de 1990 à 2018 a révélé que la diversité améliorait la rentabilité des investissements au niveau de la société de portefeuille individuelle et les rendements globaux des fonds. Les équipes composées de membres provenant de la même ethnie ont connu un taux de réussite inférieur pour les investissements : 26,4 %, contre 32,2 % pour les équipes diversifiées.

Sources : [Catalyseur](#), [PurdueGlobal](#), [FEM](#), [McKinsey](#)

4. La recherche a également révélé que le moral, la culture et l'engagement des employés se développent tous dans des lieux de travail diversifiés et inclusifs.

- Dans un [sondage Deloitte](#), 83 % des milléniaux ont déclaré des niveaux d'engagement plus élevés lorsqu'ils pensaient que leur entreprise favorisait une culture inclusive.
- Dans un [sondage Yello 2019](#), 70 % des répondants ont déclaré envisager de chercher un nouvel emploi si leur employeur ne démontrait pas son engagement envers la diversité.
- Un rapport de 2017 du [Kapor Center et du sondage Harris](#) a mentionné que la culture du lieu de travail conditionnait le roulement du personnel, compromettant considérablement la rétention des groupes sous-représentés et coûtant à l'industrie technologique plus de 16 milliards de dollars chaque année.

Impact of diversity on team performance

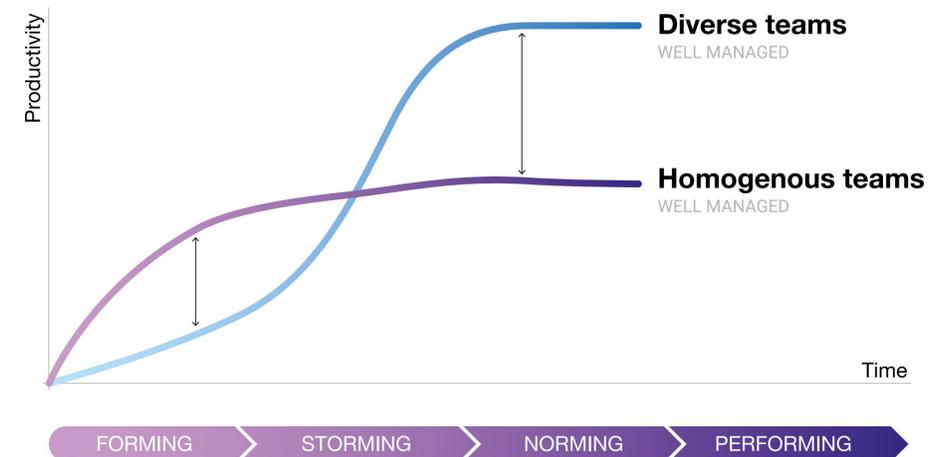


Figure 1: Impact of diversity on team performance
Source: Korn Ferry Institute, 2019

Disponible en anglais



Autres documents à consulter

- Rice, Mitchell F. "Cultural competency, public administration, and public service delivery in an era of diversity." Dans *Diversity and Public Administration*, pp. 197-217. Routledge, 2015.
- Ohemeng, Frank LK et Jocelyn McGrandle. "The prospects for managing diversity in the public sector: The case of the Ontario public service." *Examen des organismes publics* 15, non. 4 (2015) : 487-507.
- Ramoau, Edna Dii. "Ethnic Diversity and Public Service Delivery." (2014).
- Guy, Mary E. et Kristin L. Schumacher. "A retrospective analysis of scholarship on gender and diversity in public administration." Dans *APSA 2009 Toronto Meeting Paper*. 2009.
- Rivera, Mario A., et James D. Ward. "Social Equity, diversity, and identity: Challenges for public affairs education and the public service." *Journal of Public Affairs Education* 14, no. 1 (2008): ii-viii.
- Rice, Mitchell F. et Laura C. Hand. "Review of Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives." *Journal of Public Affairs Education* 16, no. 4 (2010): 659-664.

Autres articles dignes de mention :

- Boston, Jonathan et Paul Callister. "Diversity and public policy." *Policy Quarterly* 1, no. 4 (2005).
- Nolan-Flecha, Natalia. "Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve." (2019).

Dépôt de recherches

Consultez le [Dépôt de recherches](#) de Citoyens en tête.

Ajouts récents au dépôt de recherches :

[L'équité dans la prestation de services](#)

Ce rapport comprend les éléments suivants :

- Importance de l'équité dans la prestation des services publics
- Promotion de l'équité gouvernementale
- Bâtir l'équité grâce à des données équitables
- Prestation de services équitable
- Équité numérique



Tendances dans le bulletin quotidien



Les [graves pénuries de main-d'œuvre](#) du Canada demeureront un problème à long terme, selon un rapport citant la baisse des taux de participation au marché du travail, le vieillissement de la population et la baisse du taux de fécondité.

« Malgré une reprise robuste après les fermetures liées à la pandémie de la COVID-19, la croissance économique canadienne continuera de ralentir en raison de l'inflation persistante et d'un marché du travail historiquement tendu », [Traduction] a déclaré Tu Nguyen, économiste et directeur ESG chez RSM Canada.

« Mais le véritable défi à long terme sera la pénurie de main-d'œuvre, la baisse de la participation des travailleurs frappant particulièrement durement les industries des soins de santé, de l'hôtellerie et de la restauration. » [Traduction]

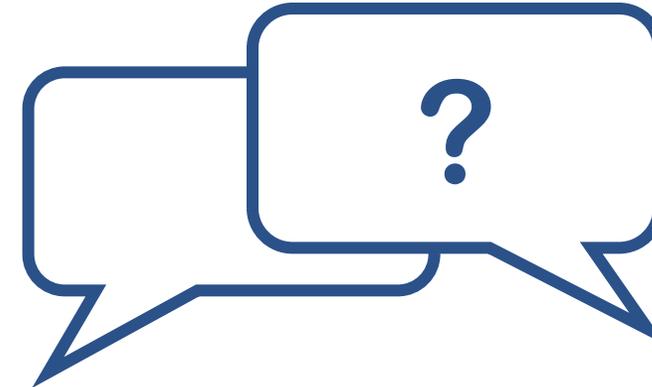


Une pénurie de compétences et le besoin de nouveaux talents dans les technologies émergentes du secteur public avantagent nettement les candidats. De plus, l'essor des postes flexibles et à distance permet aux meilleurs talents de choisir des projets d'entreprises mondiales. La technologie peut [transformer les services publics](#) pour le mieux; par ailleurs, les produits et services numériques, de données et technologiques s'avèrent essentiels pour les services publics. Pourtant, les idées fausses sur le travail dans le secteur public peuvent rendre le recrutement extrêmement difficile, les organisations ayant du mal à convaincre les professionnels de la technologie que tout n'est pas que bureaucratie et processus onéreux.



Le Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario [s'est joint à](#) l'appel croissant des commissaires à la protection de la vie privée fédéraux, provinciaux et territoriaux pour moderniser et renforcer la confidentialité et la sécurité des communications numériques dans le secteur de la santé.

Lors de leur rencontre du mois dernier, le commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Philippe Dufresne, et ses homologues provinciaux et territoriaux ont adopté une résolution visant à garantir qu'une infrastructure de santé numérique sécurisée soit en place pour tous les Canadiens, y compris ceux qui vivent dans des régions éloignées, parmi les collectivités marginalisées et au sein des populations vulnérables.



Vos idées nous intéressent!

Connaissez-vous quelqu'un que le rapport exécutif des conseils mixtes pourrait intéresser? Veuillez lui transmettre une copie de ce rapport. Si vous n'êtes pas déjà abonné, vous pouvez maintenant vous inscrire afin de recevoir le [rapport exécutif](#). Envoyez vos questions à maria.willan@iccs-isac.org.

Suivez-nous :  