



**L'OBSERVATOIRE DES RESSOURCES HUMAINES DES COLLECTIVITES  
TERRITORIALES EN AFRIQUE**

**THE OBSERVATORY OF LOCAL GOVERNMENTS' HUMAN RESOURCE IN  
AFRICA**

## ***LA VOIX DU MANAGER LOCAL AFRICAIN***

**Numéro 3, Juin 2020**

**Thème :**

***«De la Diversité à l'Inclusion: où en sommes nous dans  
les Collectivités Territoriales en Afrique ?»***



## ***THE AFRICAN LOCAL MANAGER VOICE***

**3rd Issue – June 2020**

**Theme:**

***“Moving from Diversity to Inclusion:  
Where we are at Local Level in Africa?”***

***Avec l'appui de:  
With the support of:***



***«Ensemble pour une Afrique Locale Performante»  
"Together for an Effective Local Africa"***

## SOMMAIRE

| <b>Rubriques/Topics</b>  | <b>Pages</b> |
|--|--------------|
| <b>Editorial</b>   | <b>5</b>     |
| <b>Les Managers Territoriaux ont la parole....<br/>The Territorial Managers have the floor...</b>  |              |
| - "National Perspective from Ghana", by <b>Ms Perpetual Nana Owusuah Lamptey</b> , HRM of ASEMA, Local Government Service (LGS – Ghana)....  | <b>8</b>     |
| - "De la Diversité à l'inclusion : propos introductifs", par <b>Mr Abderraouf El Idrissi Slitine</b> , Chargé de la Division des Affaires Administratives, Financières et Juridiques, Conseil Préfectoral de Marrakech, Maroc .....  | <b>12</b>    |
| - "Expérience du Cameroun et du FEICOM", par <b>Mme Azegue Yene Bernadette Yvonne Florence, épouse Ndongo</b> , Cadre à la Direction de la Coopération. Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), Cameroun .....   | <b>15</b>    |
| - "Diversité et Inclusion : expérience de la Commune de Fada N’Gourma au Burkina Faso", par <b>Mr Ouali Yempabou</b> , Chef de Service des Ressources Humaines, Mairie de Fada N'Gourma, Burkina Faso .....  | <b>20</b>    |
| - "De la diversité à l’inclusion : Cas de la Commune d’Agadir, au Maroc", par <b>Mr Ben Mohamed Lahcen</b> , Directeur Général des Services, Vice-Président Local Africa HRNet – Afrique du Nord Commune d'Agadir, Chef-Lieu de la Région de Souss- Massa Royaume du Maroc .....   | <b>23</b>    |
| - "Le Festival du Folklore et de Percussion (FESFOP) du Département de Louga, un levier pour la promotion et l'ancrage de la Diversité et de l'Inclusion, Sénégal", par <b>Mr Badara Samb</b> , Responsable des Ressources Humaines au Conseil départemental de Louga, Vice-Président Afrique de l’Ouest du Réseau Local Africa RHNet, Sénégal ..... | <b>26</b>    |
| - "Expérience de la Ville de Ouagadougou", par <b>Mr Karambiri Tidiane</b> , Sociologue et Conseiller en gestion des ressources humaines, Directeur des Ressources Humaines de la Commune de Ouagadougou, Burkina Faso .....   | <b>29</b>    |
| - "From Diversity to Inclusion : the Local Government Service Perspective in Ghana", by <b>Ms Perpetual Nana Owusuah Lamptey</b> , MBA, Ghana.....   | <b>30</b>    |
| - "La Politique de Développement Social, cas de la Commune d'Ouagadougou", par <b>Ganetore Sanpoko Emilienne</b> , Assistante en Gestion des Ressources Humaines, Chef de Service des Affaires Administratives et Juridiques en Service à la Mairie de l’Arrondissement n°9 de la Commune de Ouagadougou, Burkina Faso .....                         | <b>34</b>    |

## Les ami(e)s des Managers Territoriaux ont la parole... The Friends of Territorial Managers have the floor...

|  |           |
|--|-----------|
| - "Community Diversity : Reflections for Africa", by <b>Prof Pregala Pillay</b> Stellenbosch University South Africa, and <b>Prof Evangelos Mantzaris</b> , Mangosuthu University of Technology, South Africa .....  | <b>37</b> |
| - "Genre et inclusion sociale : Ces leviers qui pourraient booster le développement économique de la Côte d'Ivoire ", par <b>Mr Coulibaly Pélibien Ghislain</b> , Président du Réseau des Hommes Engagés pour l'Egalité de Genre en Côte d'Ivoire (RHEEG-CI), Côte d'Ivoire .....  | <b>41</b> |
| - "Comment intégrer la dimension diversité dans la GRH" par <b>Mr Raymond Veriter</b> , Psychologue-formateur, Expert et Consultant en Ressources Humaines, Bruxelles, Belgique .....  | <b>45</b> |
| - "L'inclusion est-elle une bonne stratégie de la gestion participative ?", par <b>Mr Samba Diao</b> , Etudiant en Droit public, Sénégal .....   | <b>50</b> |
| <b>News &amp; Publications / Nouvelles &amp; Publications</b>  |           |
| - L'initiative conjointe de l'Union Africaine et de l'ONU sur "les femmes dans la gouvernance et leur participation politique : renforcer le rôle des femmes africaines dans le leadership" par <b>Mr Moussa Faki Mahamat</b> , Président de la Commission de l'Union africaine .....  | <b>56</b> |
| - UN Official document prepared by <b>Dr Najat Zarrouk</b> on: "Diversity and non-discrimination in public administration: strategic enablers of sustainable development", UN, UN-DESA, E/C.16/2016/3, (available in the 6 official languages of UN) - <a href="https://undocs.org/en/e/c.16/2016/3">https://undocs.org/en/e/c.16/2016/3</a> | <b>57</b> |
| - "Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic", <a href="https://mgmt.au.dk/research-related-to-covid-19/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid-19-pandemic/">https://mgmt.au.dk/research-related-to-covid-19/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid-19-pandemic/</a>       | <b>58</b> |
| - "Gestion RH en période de crise : Gare aux limites juridiques ! ", par Ahlam Nazih, l'Economiste Newsletter du 03/07/20, N°:5795 .....   | <b>59</b> |
| - Institute for Economic Empowerment of Women (IEEW) <i>Newsletter</i> , July 2, 2020.....   | <b>61</b> |
| - "2020 HR Trends Report : six mega –trends that are reshaping HR", by McLean & Company .....  | <b>63</b> |
| - "Les défis de la diversité : enjeux épistémologiques, méthodologiques et pratiques", Melchisedek Chetima, Lecturer in Cultural History, University de Maroua in Northern Cameroon, Centre of African Studies, FCS Post doc fellowship.....   | <b>65</b> |
| - "Je regrette", par <b>Mme Oulaya Bouanani</b> , Poétesse, Ancien Cadre du Ministère de l'Intérieur, Royaume du Maroc .....   | <b>66</b> |

## Actualités de ALGA de CGLU-Afrique/ALGA News

Activités Phares au Temps de la Crise du Covid-19/  
Main activities in Time of Covid-19 Pandemic.....

**67**

Les activités prévues par ALGA au cours du 2ème semestre 2020  
ALGA Activities planned in the second Semester of 2020.....

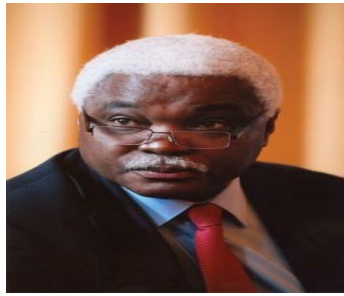
**68**

**Dont hesitate to contact us, we will be more than delighted to Serve  
N'hésitez pas à nous contacter, nous serons honorés de Vous Servir**

**Tirez profit du Portail de CGLU-Afrique et du Site Web de son Académie ALGA.  
Take advantage of UCLG-Africa Portal and the Web Site of its Academy ALGA**

**[www.uclga.org](http://www.uclga.org) & [www.uclgafrica-alga.org](http://www.uclgafrica-alga.org)**

## Editorial



### Monsieur Jean Pierre Elong Mbassi

**Secrétaire Général de Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLU-Afrique)**

**Secretary General of the United Cities and Local Governments of Africa (UCLG-Africa)**

*La question de la diversité et de l'inclusion figure au cœur de la vision africaine pour l'Afrique que Nous Voulons (Agenda 2063) et des Agendas globaux 2030 pour le Monde durable et résilient que Nous Voulons. Ainsi l'Agenda africain aspire à une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable ; un continent où règnent la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme, la justice et l'état de droit ; dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants.*

*L'ensemble des Agendas mondiaux adoptés à partir de 2015 pour l'horizon 2030, ont retenu comme slogan "Ne laisser personne en marge", en tant qu'engagement universel qui "influe sur tous les aspects du développement durable et fait sienne la nécessité de centrer sur l'humain les politiques et les investissements pour les générations actuelles et futures" (Voir Partie I Chapitre 3 "Que signifie concrètement ne laisser personne de côté ?", [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)).*

*La Charte africaine La Charte Africaine sur les Valeurs et les Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local, adoptée en 2014, qui est en cours de signature et de ratification par les Etats africains, est inspirée par les valeurs fondamentales de la participation communautaire et l'inclusion, la solidarité, le respect des droits de l'homme, la diversité et la tolérance, la justice, l'égalité et l'équité, etc...*

*Toujours au niveau Africain, l'Union africaine a publié en 2019, un rapport sur la Gouvernance en Afrique (Promouvoir les valeurs communes de l'Union africaine) qui s'est focalisé notamment sur le Leadership transformateur. D'après ce Rapport, les caractéristiques d'un leadership transformateur en Afrique sont :*

- l'existence d'une vision nationale,
- l'existence d'une vision nationale conforme à l'Agenda 2063,
- l'existence de visions nationales alignées sur l'Agenda 2030 des ODD,

*The issue of diversity and inclusion is at the heart of the African vision for the Africa we want (Agenda 2063) and the Global Agendas 2030 for the sustainable and resilient World we want.*

*The African Agenda thus aspires to a prosperous Africa based on inclusive growth and sustainable development; a continent of good governance, democracy, respect for human rights, justice and the rule of law; whose development is people-centered, which builds on the potential of its populations, especially those of women and young people, who care about the well-being of children.*

*All of the global Agendas adopted from 2015 for the 2030 horizon, have chosen as slogan "Leaving no one behind", as a universal commitment which "influences all aspects of sustainable development and endorses the need to focus on policies and investments for the present and future generations" (Part I, Chapter 3, What is the meaning concretely of leaving no one behind? [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)).*

*The African Charter on the Values and Principles of Decentralization, Local Governance and Local Development, adopted in 2014, which is being signed and ratified by African States, is inspired by the fundamental values, community participation and inclusion, solidarity, respect for human rights, diversity and tolerance, justice, equality, and equity, etc...*

*Still at the African level, the African Union published in 2019, a report on Governance in Africa (Promoting the common values of the African Union) which focused in particular on transformative Leadership. According to this Report, the characteristics of a transformative leadership in Africa are:*

- the existence of a national vision,
- the existence of a national vision in line with Agenda 2063,
- the existence of national visions aligned with the 2030 SDGs Agenda,
- launching or implementing innovative programs over the past 20 years,
- the existence of government programs taking account of minorities,
- the existence of government programs focusing on women and young people,
- existence of discriminatory laws which affect gender equality or perpetuate inequality,

- le lancement ou la mise en oeuvre de programmes novateurs au cours des 20 dernières années,
- l'existence de programmes gouvernementaux tenant compte des minorités,
- l'existence de programmes gouvernementaux centrés sur les femmes et sur les jeunes,
- existence de lois discriminatoires portant atteinte à l'égalité des sexes ou perpétuant les inégalités,
- l'existence de mécanismes de participation citoyenne,
- l'existence, enfin, d'une stratégie gouvernementale de lutte contre la corruption.

<https://au.int/fr/documents/20190118/le-rapport-sur-la-gouvernance-en-afrique>.

La plupart des pays africains ont adopté des constitutions et des lois pour garantir le respect des Droits de l'Homme tels qu'ils sont universellement reconnus. Il en va de même au niveau des textes juridiques régissant les collectivités territoriales ; entités censées incarner elles-mêmes l'exercice des libertés individuelles et collectives ainsi que l'expression de la démocratie locale, voire de la démocratie de proximité.

Ce qui nous pousse à nous poser la question suivante : lorsqu'on évoque les problématiques de la diversité et de l'inclusion, où est ce qu'on se situe dans les collectivités territoriales africaines ?

Dans un rapport publié par McLEAN & Company intitulé "Rapport sur les tendances RH en 2020" (McLean & Company: 2020 HR Trends Report. Six Mega Trends that are reshaping HR, Website: [mcleanco.com](http://mcleanco.com), [hr.mcleanco.com](http://hr.mcleanco.com)), cette Compagnie a retenu six (6) tendances globales qui sont en train de façonner l'évolution de la GRH en 2020, à savoir :

- Un soutien accru aux professionnels des Ressources Humaines ;
- La requalification à l'ère des perturbations digitales ;
- L'évolution de la conception (design) des Ressources Humaines ;
- La gestion des talents dans les organisations agiles ;
- L'intégration de la technologie et l'acquisition de talents ;
- Le passage de la diversité à l'inclusion.

S'agissant en particulier du passage de la diversité à l'inclusion, ce même Rapport souligne :

"La recherche a toujours constaté qu'une plus grande diversité conduit à une innovation plus forte, de meilleurs résultats nets et de nombreux autres résultats organisationnels positifs. Il ne fait aucun doute que la prise de conscience est la base pour faire des progrès dans la diversité, mais il est clair que les organisations doivent élargir la perspective sur ce que signifie la diversité et aller au-delà de la prise de conscience au niveau de la surface pour changer les pratiques et les initiatives afin de se concentrer sur l'inclusion. En fin de compte, la diversité sans inclusion ne parviendra pas à saisir tous les avantages que recherchent les organisations".

- the existence of citizen participation mechanisms,
- the existence, finally, of a government strategy to fight corruption

<https://au.int/sites/default/files/documents/36418-doc-eng-the-africa-governance-report-2019-final-1.pdf>

Most African countries have adopted constitutions and laws to guarantee respect for Human Rights as they are universally recognized. The same applies for the legal instruments governing local authorities; entities supposed to embody the exercise of individual and collective freedoms, as well as the expression of local democracy, even of a democracy in proximity.

This prompts us to ask the following question: when we talk about the issues of diversity and inclusion, where are we in African local governments?

In a report published by McLEAN & Company entitled (2020 HR Trends Report. Six Mega Trends that are reshaping HR, Website: [mcleanco.com](http://mcleanco.com), [hr.mcleanco.com](http://hr.mcleanco.com)), this Company selected six (6) global trends which are shaping the evolution of HRM in 2020, namely:

- Increased support for Human Resources professionals;
- Requalification in the era of digital disturbances;
- Evolution of human resources design;
- Talent management in agile organizations;
- Integration of technology and acquisition of talents;
- Transition from diversity to inclusion.

Regarding in particular the transition from diversity to inclusion, this same Report underlines:

"Research has consistently found greater diversity leads to stronger innovation, better bottom-line results, and numerous other positive organizational outcomes. There's no doubt awareness is the foundation to making strides in diversity, however, it is clear organizations must widen the lens on what diversity means and move beyond surface-level awareness to changing practices and initiatives to focus on inclusion. Ultimately, diversity without inclusion will fail to capture all the benefits organizations are seeking".

For McLEAN & Company, an inclusive environment can be built on:

- Design and implementation of training programs on inclusion;
- Integration of inclusive behaviors in the values and culture of the organization;
- Evaluation of inclusive behaviors in performance metrics;
- Articulate the link between the Department of Diversity & Inclusion (D&I) and the organizational objectives;
- Monitoring and reporting on the measures taken by D&I;
- Creating resource groups for employees;
- Tackling pay gaps between the sexes and/or minorities, etc...

In this 3rd issue of the African Local Manager Voice, we will listen not only to what African territorial managers think about diversity and inclusion, but also to those who are called in this Bulletin their "Friends" and who are, in principle, civil servants from central administrations, experts, professors, lecturers, students or representatives of the civil society.

*Pour McLEAN & Company, un environnement inclusif peut être basé sur :*

- *L'élaboration de programmes de formation sur l'inclusion ;*
- *L'intégration des comportements inclusifs dans les valeurs et la culture de l'organisation ;*
- *L'évaluation des comportements inclusifs dans les évaluations de la performance ;*
- *Articuler le lien entre le Département de la Diversité & de l'Inclusion (D&I) et les objectifs organisationnels ;*
- *Assurer le suivi et rapporter les mesures prises par le D&I ;*
- *Créer des groupes de ressources pour les employés ;*
- *S'attaquer aux écarts de rémunération entre les sexes et / ou les minorités, etc...*

*Dans ce 3ème numéro de la Voix du Manager Local Africain, nous allons écouter non seulement ce qu'en pensent les managers territoriaux africains, mais aussi celles et ceux qu'on appelle dans ce Bulletin leurs ami(e)s et qui sont, en principe, des fonctionnaires des administrations centrales, des expert(e)s, des professeurs universitaires, des étudiant(e)s ou bien des représentant(e)s de la Société civile.*

*Je saisis cette opportunité pour exprimer la profonde gratitude et les remerciements les plus sincères de CGLU-Afrique et de son Académie ALGA, à l'égard de celles et ceux qui sont les "fidèles" de ce Bulletin, et nous souhaitons la bienvenue aux nouvelles participantes et aux nouveaux participants./.*

*I take this opportunity to express the deep gratitude and the most sincere thanks of UCLG-Africa and its ALGA Academy, towards those who are "faithful" of this Bulletin, and we welcome new contributors./.*

---

**LES MANAGERS TERRITORIAUX ONT LA PAROLE....**

**THE TERRITORIAL MANAGERS HAVE THE FLOOR....**

---



## **"National Perspective from Ghana"**

### **Ms Perpetual Nana Owusuah Lamptey, MBA**

Perpetual N. O. Lamptey is an HR Manager with 10 years experience at Local Government Service (ASEMA) where she aligns HR policies, procedures and systems to achieve organizational goals. Perpetual is a District CLOGSAG Chairperson and an Assistant Editor, PMHub; PMI Ghana Chapter. With acute based practices in international organizations, she specializes in researching, performance management, HRMIS, Training and Development, Project Management and enjoys writing and traveling.

LGS – Ghana

Phone: 00233244854755

[Email: Kwarps@yahoo.co.uk](mailto:Kwarps@yahoo.co.uk)

<https://www.linkedin.com/in/perpetual-nana-owusuah-lamptey-4a512aa0>

Africa is among other racial groups in the world noted for vast genetical diversity with more multilingual countries. The continent diverges in economic, social and cultural perspectives. Before the twentieth century, the continent was dominated with extreme inclusion efforts to leverage the potentials of its resources. To visualize the magnitude of the continent's diversity, statistical data indicates that, Ghana (one out of the Fifty-Four (54) countries in the continent) has a population of about Thirty-One (31) million, sixteen regions, Two-Hundred and Sixty local Assemblies, One Hundred (100) ethnic groups and eighty (80) languages (wikipedia.org). This data portrays the width of diversity in Africa. The culture, race, ethnicity, language, businesses and professional orientations in Africa varies from nations, regions, cities, communities, traditions, religion and families. The continent is made up of developing countries fighting to unify their diversities for development. Studies reveal that, inspite of the underdevelopment of the continent, certain nations, regions, tribes, sex, professions etc. were privileged at the expense of the unprivileged ones. Development was centralized in every aspect of dispensation. The plight of the vulnerable worsened as a result of territorial discrimination. Until the inception of the SDGs in 2015 by the United Nations General Assembly, subject matter experts in power, institutions, civil societies, private and non-governmental organizations amongst traditional leaders and other several concerned groups tackled different challenges within their capacities based on economic growth, infrastructural development, healthcare, equality, environmental health, education, security, etc.. These efforts were tied to their respective priorities which were capitalized on areas of interest and application. Their priorities were limited in scope, stakeholder engagement, communication and schedule due to complexity and diversity of the continent's challenges. Thus, sustainability of attained results was shallow. There existed disparities and inequalities which weakened the continent's efforts



to unify and leverage efforts to the tune of a common goal. The Sustainable Development Goals (SDGs) came as a backbone captured under the siege of growing from diversity to inclusion. A need for convergence was most desired among the various efforts. The intention was to leave no one (Planet, continent, nations, regions, cities, communities, localities and the indigenes) behind. This was an era of global development hence, global goals. The world at this juncture dwelt on unity for strength to solve what individualism, differences and indifference did not achieve. Ghana was among the one – hundred and ninety-three (193) nations who adopted the implementation of the SDGs in 2016.

Under the five major overarching themes (people, planet, prosperity, peace and partnerships), Ghana in close engagement with developmental stakeholders especially through the Ministries, Departments and Agencies (MDAs); and the Metropolitan, Municipal and District Assemblies (MMDAs) aligned its economic, social and infrastructural priorities (Coordinated Programme of Economic and Social Development Policies; CPESDP, 2017/2024) to the seventeen (17) goals of the SDGs. This was broadly highlighted under economic, social, environmental, and institutional objectives. Each objective constituted interrelated goals to drive in inclusive development.

Chapter 5 of the 1992 Constitution of the Republic of Ghana expounds diversity and inclusion to ensure that, the fundamental human rights of citizens are respected. The Constitution affirms how policy makers and opinion leaders are required to ensure the inclusion of marginalized groups by leveraging opportunities, amenities and public services accessibilities to enhance the lives of the people, but the reality was otherwise. For instance, some regions, MMDAs, communities, tribes, professions and even policies were dejected due to social limitations, cultural practices, location, insufficient resources and many more factors. This thematic area of concern was emphasized by the SDGs, thereby awakening the call to do the exceptional to achieve fundamental human rights and satisfactory livelihood for the people. It exposed gaps in the nation's 'inclusion' policies and implementation plans.

Women were left out on policy formulation and developmental fora mainly due to traditions and cultural believe. Children and the youth had no voice since the elderly were considered the wisest and had experiences worth sharing. Boys were educated but the girl child was to assist with household chores and prepare herself for marriage. Disability was a taboo and the physically challenged were banned from social gatherings. Public facilities had no provisions for their challenges. Much attention was given to white collar jobs at the expense of technical and vocational education and training. Farming was for the illiterates and poor population. Desperation for survival compelled the youth to indulge in indecent jobs like illegal mining. The privileged mounted on the ignorance of the underprivileged by keeping them from the known. Information asymmetry blindfolded the efforts of naive citizens. Language played its role in demarcating the extent of networking. Tribal differences were cherished as a traditional pedigree instead of being dealt with as a constraint. Culture was abused to deny the vulnerable of their fundamental human rights. Development always landed in the major cities and elite communities. This contributed to urban migration and compounded the challenges for decentralization and development.

Decentralization has been used to enhance government's efforts to foster inclusion. To a larger extent, it has decomposed the performance indicators needed to drive inclusion at the local levels. Diversity is a two edged sword that bears the ability to positively and / or negatively impact economic, social and infrastructural developments. Each of the aforementioned developmental areas makes every inclusion approach unique for expert judgments, analytical skills, scope definition, varying solutions, and diverse effects; when well coordinated, it bears innovativeness, creativity, productiveness, patriotism, etc.

At the local level, social policies and interventions such as School Feeding Programme and ‘My first-day at school’ are used to promote education, good health, and eliminate hunger. These interventions are intensively supervised by the MMDAs to emphasize tailored services in accordance to the needs of the target population. Records indicate that before these programmes, some children were denied education due to parents’ inability to afford the tuition and feeding fees. Public Private Partnerships and Non-governmental Organizations’ such as Campaign for Female Education (CAMFED) have been remarkable. Their contributions have enrolled tens of thousands of needy females into basic schools through to the tertiary. Several similar gestures under the supervision of the MMDAs are administered to ensure total inclusion of marginalized groups into national opportunities at the local levels.

Campaign for women in politics and equity policies have demanded leaders to ensure gender mainstreaming in all privileges and service allocations. Corporate inclusion policies and related labour laws enforce the elimination of discriminatory acts that distracts or discourages women from employment. In this era, pregnant women as well as nursing mothers are allowed on a job interview and onboarding. This has boosted women’s perseverance in the job market and to take up more challenging roles and top management roles. The results have been worth the opportunities expedited to them. Unlike the corporate world, Ghana has over the years encouraged women and people with disabilities (PWDs) to participate in politics at all levels. Unfortunately, only 19 women were elected as parliamentarians out of the 275 seats in 2012 election. Although 2016 saw a rise with 37 women, PWDs have insignificant representations at both the local and national levels. Due to these low records, critiques and the vulnerable have always questioned the sensitivity of policy enactors. It is believed that, if these groups are adequately represented at the legislature, their views will represent the voices of the masses since they represent about 54.5% of the country’s population.

Nation Builders Corp programme captures deprived youths denied of decent jobs with opportunities to acquire ‘on the job training’ and job placement in sectors with critical need for attention like security, environmental safety, agriculture and sanitation. Planting for food and jobs policy has minimized youth unemployment and engagement in illegal mining and other related social vices. This remarkable achievement under this flagship programme is as a result of the readily provision of technical assistance to facilitate best agricultural practices at the local level. Agriculture extension officers are placed in demarcated communities to assist farmers, record and report on progress and challenges for prompt remedies. **This policy combined government’s social and economic objectives to include the youth in the building of the nation. They are no more spectators but stakeholders of change.** Agriculture, environmental safety, security and technology are among the areas that the youth are deployed. Their capacities are built through training, mentoring and coaching programmes.

Article 29(1) – (8) of the 1992 Constitution elaborates the right of PWDs to access public facilities in the country. The Ghana Federation of Disabled, (GFD) in collaboration with the media tirelessly advocated for equal accessibility to education and other facilities to make life bearable and conducive for them. Persons with Disability Act 2006 (PDA) (Act No. 715 of 2006) further enshrine their rights. At the local level, there is a mandatory dependency policy for developmental stakeholders to observe Act 715 of 2006 in all development plans and this is attached to the performance measurement and approval indicators for developmental funds at the MMDAs. This effort is aimed at guaranteeing accessibility and inclusion of PWDs in national programs. Together with this policy, a compulsory disability album for every district is a requirement **to store and update data of physically challenged identified in each respective districts.** This initiative is to foster total inclusion, accountability in the

disbursement of disability funds, provide statistical data for sub and national policies and finally ensure the effective and efficient use of limited resources. Currently, as part of the social obligations for multinational companies and other local and public institutions in the country, **people living with disability are given certain job positions to retighten their sense of belongingness, make them feel accepted and proud of the abilities in their disabilities.**

According to the World Bank press release (No.: 2019/019/AFR), Ghana Secondary Cities Support Program is an urban development and decentralization program carved to strengthen local systems at the municipalities to improve fiscal development in 25 selected sprouting cities in Ghana. At the local level, projects under this developmental program create jobs both in the formal and informal sectors, control urban migration and improving living standards through the provision of social amenities in these areas. All these policies, projects and programs are efforts injected to maximize inclusion of diversity in economic, social and environmental development.

African leaders are excellent in policy development but the underlining challenge is the implementation and sustainability culture. Ghana in this regard has institutionalized strategies that structure a bottom - up development and compilation of economic and social policies that governments adopt for developmental frameworks. Comprehensively, these policies are also coordinated with other collective development policies and programmes to ensure that, Ghana is not left behind on the global development agenda as supported by Article 36, clause 5 of 1992 Constitution

Ghana's digitization programs among other several technological avenues explored by government have enhanced technological advancement in Ghana. This has championed several government initiatives by providing support to public service provision and boosting industrialization. This has shifted agriculture from planting for only domestic consumption to industrialization and exportation of fruits and vegetables. According to Kale-Dery ([www.graphiconline.com.gh](http://www.graphiconline.com.gh)), Ghana's export volumes of food stuffs to neighboring countries has soared in the last five years and boosted government's agenda for 'one district one factory. Gradually, the country has scaled through several heddles to clamp down on most of the challenges that impede inclusive governance. Even though the existence of abject poverty, inadequate social amenities, deteriorating infrastructures, poor sanitation, unemployment and gender inequalities in some localities of the country continue to threaten the attainment of 2030 Agenda; the country's achievements in the past years and efforts being pumped into the great discourse are in the right directions to move Ghana from diversity to inclusion and the global goals will be attained.



## **"De la Diversité à l'inclusion : propos introductifs"**

**Par Mr Abderraouf El Idrissi Slitine**

Administrateur principal hors échelle

Chargé de la Division des Affaires Administratives, Financières et Juridiques, Conseil Préfectoral de Marrakech

Directeur de l'Institut de Formation Technique (IFT) Marrakech 2005-2012, Secrétaire général de Commune (1989-1993). Accès à

l'administration publique en 1987 en tant que civiliste à la Province de Marrakech. Formateur auprès du Ministère de l'Intérieur depuis 1994

Contacts :

GSM 1 : +212 (0)661 98 44 07 / +212 (0)642 256843

Email: [targaift@yahoo.fr](mailto:targaift@yahoo.fr)

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a pu, grâce à Son leadership visionnaire, consolider la diversité inclusive de la société marocaine, qui a toujours été la marque distinctive du Royaume du Maroc à travers les siècles, a déclaré à la MAP<sup>1</sup> le Directeur exécutif de la Fédération Séfarade Américaine (ASF), Jason Guberman.

Cette diversité inclusive a été consacrée dans la Constitution du Royaume, qui a mis en relief l'identité nationale marocaine "une et indivisible", une unité "forgée par la convergence de ses composantes arabo-islamique, amazighe et saharo-hassanie, (et qui) s'est nourrie et enrichie de ses affluents africain, andalou, hébraïque et méditerranéen".

A l'heure où l'on assiste, à travers le monde, à un assaut contre les principes de tolérance, d'inclusivité et du vivre-ensemble, "le Maroc brille par son exception", a-t-il ajouté. "Le Royaume a toujours évolué sur le bon côté de l'Histoire, et il continuera à le faire", a-t-il souligné (Jason Guberman).

La diversité et l'inclusion ont été d'abord perçues uniquement au niveau des relations « conflictuelles » Hommes/Femmes et la capacité de celles-ci à intégrer un monde réservé exclusivement aux « Hommes » dans les divers milieux de travail, que ce soit privé ou public.

Une étude sur les « Profils de femmes cadres marocaines selon leur niveau d'inclusion organisationnelle » éditée par la Revue "Repères et Perspectives Economiques" Vol. 2/N° 1/1er semestre 2018, a permis de générer une taxonomie de profils de femmes en fonction de leur niveau d'inclusion organisationnelle : « les agnelles », « les caméléons », « les éthiques exotiques » et enfin « les plus huppées ».

« Les agnelles » sont des nouvelles arrivantes qui trouvent des difficultés d'intégration à cause de leur jeune âge, avec un caractère timide et un manque d'expérience. « Les caméléons » pour lesquelles l'intégration est facilitée grâce à leur compétence d'adaptation et leur esprit d'initiative. Les « éthiques exotiques » qui vivent souvent un conflit de valeurs au sein de l'entreprise, ce qui impacte négativement leur intégration, et enfin « les plus huppées » qui occupent des postes privilégiés leur permettant de se sentir protégées et par conséquent bien incluses.

Au-delà de cette vision bilatérale Hommes/Femmes, certaines sociétés internationales ont emboîté le pas à ce face-à-face éternel enraciné dans l'histoire de l'Humanité en rajoutant de nouveaux ingrédients pour épicer ce paysage comme c'est le cas pour la société l'Oréal, entre autres, qui a axé sa politique sur le genre humain qui compte dans toute sa diversité, tant au sein de l'entreprise que dans les communautés locales qu'elle soutient et ce, sur chaque continent.

---

<sup>1</sup> *Maghreb Arab Presse (MAP).*

Pour atteindre cet objectif et pour tirer le maximum de profit, ladite société encourage des environnements de travail où **chacun, quelle que soit son origine ethnique, son origine sociale, sa religion, son genre, son âge ou son handicap, se sente valorisé** par la création d'une atmosphère propice au développement et à l'épanouissement de tous ses collaborateurs. De surcroît, cette entreprise s'est engagée en faveur de la Diversité et de l'Inclusion en se basant sur trois objectifs, à savoir :

- Garantir **l'égalité hommes/femmes** à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Recruter **davantage de personnes en situation de handicap** ;
- Renforcer **la Diversité culturelle et sociale**.

Au-delà de toutes ces supputations, arrivera-t-il un jour où l'on va cesser d'appeler à la diversité et à l'inclusion des femmes, non parce qu'on en a assez de le faire, mais parce que l'accès à l'emploi et aux postes de responsabilité serait basé uniquement sur les compétences ?

Dans un monde qui se métamorphose sans cesse, les efforts réalisés en faveur de l'égalité et de la diversité n'ont visiblement pas encore tenu toutes leurs promesses. C'est le cas dressé par plusieurs enquêtes qui pointent encore du doigt les multiples formes de discrimination.

**Selon le World Economic Forum**, au rythme actuel, il faudrait plus d'un siècle pour parvenir à la parité. C'est dire que les inégalités entre les sexes dans le monde professionnel sont très fortes, voire bien enracinées.

Un autre rapport **de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)** explique qu'"en comparaison avec les hommes, les femmes sont moins susceptibles d'occuper un emploi à plein temps, ont plus de chances d'occuper un emploi à bas salaire et ont moins de chances de progresser professionnellement. En conséquence les femmes continuent à gagner moins que les hommes et ont un plus grand risque de finir leur vie dans la pauvreté ».

Un troisième rapport, élaboré cette fois-ci par **l'Organisation mondiale du travail (OIT)**, indique que les disparités professionnelles entre hommes et femmes n'ont pas connu de véritable diminution depuis 20 ans et que l'écart entre les taux d'emploi des hommes et celui des femmes n'a diminué que de moins de deux points de pourcentage (statistiques de 2019).

Face à ces constats, d'autres études mettent en évidence l'impact positif de la diversité et de l'inclusion sur la productivité des entreprises et plus généralement sur la croissance économique.

Ainsi, selon **une étude du Fonds monétaire international (FMI)**, les femmes et les hommes apportent au monde du travail des compétences et des optiques différentes, et ont notamment une approche distincte du risque et de la collaboration.

Les recherches réalisées par le FMI ont aussi montré que les entreprises voient leurs résultats financiers s'améliorer lorsque la composition de leurs conseils d'administration est plus équilibrée entre hommes et femmes. En effet, selon des données macroéconomiques, sectorielles, et au niveau des entreprises, les femmes et les hommes sont complémentaires dans le processus de production, ce qui bénéficie davantage à la croissance que le seul fait d'augmenter le taux d'emploi des femmes.

De son côté, **le Groupe Banque mondiale** estime qu'on gère de manière inclusive en aidant notamment les entreprises qui veulent employer plus de femmes à déployer des politiques qui leur permettent de les recruter et de les aider à développer leur carrière. Sur le plan de l'inclusion financière, ce Groupe agit aux côtés des banques pour les aider à considérer le marché féminin comme un marché d'opportunité pour leur business. Pour ce faire, il retient les axes suivants :

1. Mesurer pour pouvoir suivre la performance en ce sens qu'il faut qu'il y ait des indicateurs clairs sur le nombre d'entreprises féminines pour pouvoir suivre leur développement dans le temps ;
2. Travailler sur l'employabilité des femmes et veiller à ce qu'elles prennent place dans les postes de responsabilité et au sein du conseil d'administration ;

3. Agir au niveau de l'inclusion financière pour promouvoir la bancarisation des femmes. Il faut, par ailleurs, rester positif et croire notamment en l'opportunité qu'offre la digitalisation pour changer les règles du jeu et faire des bonds en avant.

Au niveau de l'inclusion et de l'employabilité féminine au Maroc et en Afrique, les femmes constituent un vivier de talents pour l'entreprise marocaine en ce sens que les organisations qui comptent des femmes dans leurs conseils d'administration ont une meilleure performance que celles qui n'en ont pas.

La situation actuelle au Maroc et en Afrique dénote d'une réelle prise de conscience par rapport à la question de la diversité et de l'inclusion, beaucoup de choses ont été faites mais il reste du chemin à parcourir pour aller de l'avant.

### **Mais qu'en est-il des Collectivités Territoriales ?**

Qu'elles soient marocaines, africaines, ou autres, les collectivités territoriales subissent les traditions ancestrales qui les transcendent. Ainsi, à part certaines exceptions dont se distinguent certaines grandes métropoles, l'invasion du genre « Homme » reste dominante à tous les niveaux des échelons des pouvoirs de décision régionaux, préfectoraux, provinciaux ou communaux.

Malgré les garanties et engagements figurant dans les textes Instruments juridiques internationaux et africains, dans les Constitutions et dans les lois des Etats, la représentativité des femmes dans les assemblées des collectivités territoriales reste timide, voire inexistante.

Cette situation trouve son explication dans l'hégémonie de l'homme depuis la création de l'humanité jusqu'à nos jours. De même, les œuvres incessantes des différentes instances internationales, nationales, régionales et locales ont beaucoup de mal à instaurer une approche genre à même d'assurer une représentativité, si non équitable, au moins soutenue.

Si ce n'est l'édiction de prescriptions législatives relatives à l'approche genre pour garantir une représentativité des femmes par le biais des listes électorales au niveau de la chambre des représentants et des conseils régionaux, préfectoraux, provinciaux et communaux ainsi que dans les différentes instances nationales, les femmes n'auraient presque pas l'opportunité de trouver place au sein de ces différentes institutions au Maroc. Il en est ainsi de l'application du mécanisme des quotas censé faire partie des modalités de la discrimination positive. Et en dépit du fait que les différentes statistiques démographiques penchent parfois du côté des femmes que des hommes dans certaines circonscriptions électorales, ce sont les hommes qui se retrouvent à la tête de ces circonscriptions, ce qui veut dire que les femmes elles-mêmes sont à l'origine de cette ironie du sort, soit en s'abstenant de voter ou bien en votant pour les hommes en négligeant ou en ne faisant pas confiance à leurs « âmes sœurs ».

Nos collectivités territoriales regorgent de diversité mais souffrent du manque de l'inclusion et le mérite n'a que trop peu de place alors que les relations familiales et le clientélisme politique s'installent confortablement ; les ségrégations raciales, ethniques, linguistiques et le pouvoir de l'argent, trouvent encore, en dépit de la prise de conscience de ces fléaux, une place encombrante au sein de nos sociétés respectives.

Le même mode opératoire trouve place dans les administrations qu'elles soient centrales ou territoriales. Ainsi, l'accès à la fonction publique étatique ou communale souffre également de nombreuses imperfections à ce sujet. Les mêmes griefs relatifs à l'approche genre et différentes disparités raciales, linguistiques et ethniques trouvent une place de choix pour garantir l'accès à la fonction publique centrale ou territoriale.

Il est vrai que ces procédés rejetés et réprimandés par tous sont en voie de déclin, mais il y a beaucoup d'efforts à fournir pour prétendre à un avenir meilleur.



## "Expérience du Cameroun et du FEICOM"

**AZEGUE YENE Bernadette Yvonne Florence, épouse Ndongo**

**Cadre à la Direction de la Coopération. Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), Cameroun.**

**Titulaire d'un Master II en Droit et Administration des CTD de l'Université de Yaoundé II. Coach Territorial Certifiée.**

**Tél: 00237 671197937.**

**Email: fleurivone@gmail.com**

Les politiques de développement actuelles mettent essentiellement l'accent sur la lutte contre la pauvreté, ce qui laisse à penser qu'elles représentent toute la dimension sociale du développement durable.

Les femmes, les jeunes, les ruraux, les pauvres, les migrants, les personnes en situation de handicap ou les personnes les moins instruites et autres évoluent souvent en marge des différentes sphères qui constituent la société. Pourtant, on constate par expérience, qu'il existe des situations sociales conduisant à des dégâts irréversibles. Elles se traduisent par la présence des populations vivants en extrême pauvreté, de formes d'exclusion diverses, de migrations forcées, et plus généralement, de la destruction des capacités individuelles.

Toutefois, pour se pencher sur la diversité et l'inclusion, il est utile de toujours faire un retour plus loin en arrière en nous référant aux débats et luttes plus anciens au sujet de l'inégalité des chances, des handicaps, de la discrimination et de la stigmatisation, et qui furent intenses et durèrent longtemps.

La diversité implique des facteurs évidents, comme l'âge, le sexe, l'identité sexuelle, l'ethnicité et l'apparence physique. Elle inclut aussi des facteurs moins visibles, comme la manière de penser, la religion, la nationalité, les croyances, etc... Quant à l'inclusion, nous la définissons comme un sentiment de valorisation, de respect et d'engagement. Elle indique comment la diversité est mise en pratique. C'est reconnaître les besoins de chaque personne et s'assurer que les conditions sont réunies pour que chacun puisse réaliser son plein potentiel. L'inclusion se reflète dans la culture, les pratiques, ainsi que dans les programmes, dans les politiques publiques ou au sein d'un organisme. Autrement dit, la diversité, c'est le mélange, et l'inclusion, c'est la façon de rendre ce mélange efficace et harmonieux dans un contexte développement local durable puisqu'il s'agit de ça. L'inclusion consiste à tirer parti de ces différences en valorisant et en impliquant tout le monde, en contribuant à la réalisation d'un objectif commun. La diversité représente tout ce qui permet de distinguer un groupe d'un autre groupe, une personne d'une autre personne. C'est reconnaître et respecter les différences identitaires, quelles qu'elles soient: âge, sexe, appartenance ethnique, nationalité, handicap, étranger, formation, religion et autres caractéristiques intrinsèques qui nous définissent. Les principales conférences mondiales ont ouvert la voie à l'approfondissement des débats et à la préparation au changement. L'intégration et la participation sont essentielles à la dignité humaine et à la jouissance de l'exercice des droits de l'homme. Il est tout à fait judicieux de partir du document le plus fondamental : la Déclaration universelle des droits de l'homme. Voici ce que dit l'article 2: « Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation » (ONU 1948). Ici, on peut relever l'acceptation de la diversité et le fait que l'inclusion est une nécessité et un droit.

Si l'on veut tirer profit de cette diversité, il est primordial de développer un environnement inclusif dans lequel chacun peut apporter sa pierre à l'édifice et réaliser son potentiel. Associer diversité et inclusion répond aux exigences des sociétés inclusives dans un monde mondialisé, une approche fondée sur les droits humains.

Cette thématique riche et pertinente m'amène à répondre à des questionnements déjà retenus par CGLU-Afrique lors du Forum des Villes et Régions à Bruxelles en 2019 (cf. [www.uclgafrica-alga.org](http://www.uclgafrica-alga.org)) autour du Side Event sur « Coopérer autour de la migration », avec la présence du FEICOM.

Il convient de souligner tout d'abord que la notion d'inclusion occupe une place prépondérante dans l'Agenda du développement durable 2030 (notamment les Objectifs de Développement Durable 11, 16 et 17). Elle est aussi intégrée dans plusieurs autres instruments, tels que la Vision africaine 2063, le Nouvel Agenda Urbain, la Charte des Collectivités Territoriales d'Afrique sur la migration pour ne citer que ces références. Dans le même ordre d'idées, la Consultation collective des ONG (CCONG) les 8 et 9 mai 2017 sur Éducation 2030 s'est récemment réunie au Cambodge pour sa première conférence mondiale sur la mise en œuvre des ODD, et notamment de l'Objectif 4. Dans sa Déclaration finale, on peut lire que l'inclusion et l'égalité des genres sont au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Plusieurs défis se posent à la recherche et aux programmes de développement, entre autres comment enseigner des valeurs, normes et pratiques, et en discuter de façon à répondre aux exigences égalitaires.

#### **Où en sommes-nous au Cameroun ?**

Il s'agit ici du suivi de la mise en œuvre des politiques publiques en matière de politique sociale. Une politique publique se définit comme les interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire. Il faut d'abord se demander comment les acteurs des politiques publiques définissent leur position et sélectionnent une « solution ».

La Vision du Cameroun à l'horizon 2035 est la suivante: «LE CAMEROUN: UN PAYS EMERGENT, DEMOCRATIQUE ET UNI DANS SA DIVERSITE». Cette vision propose des réponses aux aspirations profondes des camerounais sur un horizon suffisamment long pour anticiper les changements structurels de la société. Au niveau sociologique, ce sont les comportements induits par la fragmentation sociologique qu'il faudra juguler. Dans le domaine socio-démographique, les objectifs sont:

- faire de la population l'acteur principal de son propre développement à travers une politique volontariste de création d'emplois décents,
- accroître l'espérance moyenne de vie en améliorant les conditions de vie à travers une généralisation de l'offre et de la qualité des services sociaux,
- maîtriser l'accroissement de la population en tenant compte des exigences de la croissance économique,
- réduire les écarts entre les riches et les pauvres par l'amélioration du partage des fruits de la croissance économique,
- accroître la solidarité nationale et la protection sociale des couches vulnérables...

Associer diversité et inclusion répond aux exigences de la mondialisation pour moi, en tant que coach territorial. C'est l'une des missions prioritaires pour les territoires aujourd'hui.



Lors de son message à la Nation le 31 décembre 2015, le Chef de l'Etat, son Excellence Mr Paul BIYA, a donné le cap en indiquant que : *«Nous sommes appelés à continuer de fructifier nos acquis, pour moderniser notre pays et améliorer les conditions de vie de nos populations... Le souci qui m'anime demeure la promotion de la qualité de vie dans notre société... Notre croissance doit être plus forte, plus durable, plus inclusive... »*. De ce fait, conformément à ses missions d'élaboration et de mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de prévention, d'assistance et de protection des PSV(Personnes Socialement Vulnérables), il est impérieux pour le **MINAS** (Ministère des Affaires sociales) de s'approprier ces orientations stratégiques du Sommet de l'Etat, en veillant particulièrement à la transformation des vulnérabilités sociales en opportunités de développement. Il s'agit de passer à l'action en prenant la mesure des priorités sociales concrètes des populations cibles.

La décentralisation, nouvelle approche du développement, se traduit par le transfert des compétences de l'état vers les **collectivités territoriales décentralisées**(CTD). Ledit transfert de compétences augure d'une appropriation véritable des actions de développement tant du point de vue de sa planification que de sa mise en œuvre qui doivent être une émanation des aspirations profondes des populations. Il s'agira de lever tous les obstacles (économiques, sociologiques, sociaux, politiques, culturels, ...) susceptibles d'entraver la participation effective d'un citoyen ou d'une catégorie sociale à l'œuvre de construction nationale.

L'option ainsi prise par le Cameroun de fonder son développement sur la promotion du dialogue social, la participation communautaire à la gestion des affaires et sur une meilleure coordination des politiques et programmes nationaux de développement, s'est traduite par la promulgation de loi n°2004-17 portant sur la décentralisation le 22 juillet 2004. Elle confère aux CTD la responsabilité d'impulser le développement local et de contribuer à la réduction de la pauvreté, par la mobilisation effective des acteurs locaux et une utilisation efficiente des ressources locales. L'élaboration du Plan communal de développement (PCD) a pour objectif de doter la commune d'un document cadre, qui balise les actions de développement. Aussi doit-il refléter indubitablement les aspirations de la communauté, l'exécutif communal, le personnel de la collectivité territoriale, en un mot toutes les composantes et les forces vives de l'espace communale.

#### **L'action sociale en faveur des PSV, exemple du Cameroun:**

L'inclusion sociale: **véritable symbole du vivre ensemble**, a un objectif principal qui est de promouvoir l'émergence d'une société inclusive en s'appuyant sur la diversité culturelle, la participation et le développement communautaire. Il s'agit à travers cette action, d'apporter une assistance multiforme aux PSV. Sa mise en œuvre est évaluée à travers le nombre de PSV bénéficiaires d'assistance multiforme auprès des structures du MINAS (Ministère des affaires sociales) et des CTD. A l'occasion donc, il est abordé l'évaluation de la décentralisation et le transfert des compétences dans le secteur des affaires sociales, le but d'asseoir un système de solidarité efficace et durable. Quelques stratégies sont citées, telles que la mise en place d'un système de solidarité nationale, qui implique de chaque CTD, l'élaboration d'une carte locale de vulnérabilité sociale qui permettrait d'identifier et d'évaluer la demande de solidarité nationale au niveau local. De même, il est envisagé la mise en place **d'une banque de données sur les personnes indigentes au sein de chaque localité dans le but de disposer d'un registre social**. De manière générale, l'objectif est de montrer que les CTD sont dorénavant des pôles de développement avec des impacts visibles sur la croissance économique, la création d'emploi, la réalisation d'infrastructures de proximité et l'offre des services de bases aux populations.

Les organisations elles aussi doivent disposer de concepts de diversité et d'inclusion adaptés aux territoires où elles interviennent et à leurs populations locales. Le maire ou le chef d'entreprise responsable de la planification devrait être capable d'analyser les demandes et besoins dans l'optique de l'inclusion et de la diversité.

### **Le rôle du FEICOM**

Organisme public chargé d'accompagner les CTD en matière de développement local, le FEICOM est appelé à la mise en œuvre des stratégies gouvernementales, entre autres missions. Son intérêt à intégrer cet aspect a pour objectif, de discuter des méthodes et actions clés requises pour renforcer aussi la résilience, dans son rôle d'accompagnement des CTD. Etant donné que le FEICOM a une convention avec le MINAS, dans le cadre des stratégies mises en place, il doit mettre en œuvre les activités retenues dans le plan d'actions élaboré, en faisant évoluer la nature de ses interventions, il peut apporter sa contribution en matière sociale sollicité par les CTD en intégrant cette réalité.

De manière générale, les acteurs de développement local sont caractérisés par une diversité d'actions concourant à l'éducation, la santé, la protection de l'environnement, la sécurité alimentaire et l'épanouissement des populations locales. Ces projets et programmes permettent aux communes de transformer les contraintes qui sont les leurs en autant de chances de développement. Comme avantages, à titre illustratif: le Programme de développement économique et social des villes secondaires exposées aux facteurs d'instabilité (PRODESV), financé par l'Union européenne, qui cible essentiellement les zones d'accueil des réfugiés, des déplacés internes et d'autres migrants de certaines régions du Cameroun caractérisées par une pression sur les ressources disponibles, la cohabitation de populations autochtones et migrantes et par le risque, voire l'éclatement de conflits sociaux. Il met également l'accent sur le développement des infrastructures, la création des emplois et des opportunités d'entrepreneuriat local, la formation professionnelle et technique des réfugiés, déplacés internes et autres migrants, ce qui leur permettra de transformer les problèmes en opportunités. Ce programme qui permet de renforcer la résilience des communes face à l'afflux des réfugiés, a pour objectif de renforcer la stabilité régionale et une meilleure gestion des migrations au Cameroun. Quinze communes retenues ont répondu aux objectifs du programme.

Le FEICOM qui se définit par sa vision: Contribuer à faire des Collectivités Territoriales Décentralisées, un endroit où il fait bon vivre, met tout son savoir-faire et son expertise à la disposition des CTD.

Aussi, pour une entreprise engagée en faveur de la diversité et l'inclusion, elle a comme objectif l'égalité homme et femme à tous les niveaux de son administration, elle recrute les personnes en situation de handicap, elle renforce la diversité culturelle et sociale. Le Fonds vise à reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'un organisme pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité et l'inclusion dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines (recrutement, gestion des carrières...), tout en prenant en compte son contexte d'intervention, tels que l'ancrage territorial, les relations avec les fournisseurs, les clients et les usagers. Il encourage ainsi l'amélioration continue de la gestion des ressources humaines. Le FEICOM, en décidant de se concentrer sur la diversité et l'inclusion, souhaite développer une culture d'entreprise qui soit non seulement capable de traiter tout le monde sur un pied d'égalité, mais également de recueillir l'avis de tout un chacun.

### **La prise en compte de la diversité et de l'inclusion au niveau local**

A l'analyse, les questions sociales devraient donc constituer des priorités d'actions pour les collectivités territoriales dans le cadre de l'élaboration et l'exécution des PCD, des besoins spécifiques et des préoccupations des PSV lors de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et programmes de développement. Il s'agit d'amener les camerounais à dépasser les identifications primaires pour s'associer à la construction d'une société plus apte à faire face à la mondialisation et ses nombreux défis. La participation effective et efficace de tous les groupes, de toutes les populations est le gage indispensable de la réussite de tout projet de société. Il est essentiel d'entreprendre des actions positives pour préserver la diversité en tant que caractéristique intrinsèque des communautés humaines. L'intégration interculturelle exige que les CT adoptent une approche inclusive pour associer les personnes de diverses origines à l'élaboration des politiques et les actions. Il est de la plus haute importance de s'assurer que tous les résidents participent aux processus et activités de ce territoire. L'un des objectifs des politiques interculturelles est de favoriser l'égalité des chances et une vision de la diversité de la société considérée comme un atout pour tous. Les CT surement, adoptent des stratégies de diversité et d'inclusion, qui prennent en compte de manière cohérente les défis liés au genre, à l'âge, à la culture, au handicap, etc..., et proposent des mesures pour compenser les inégalités. En conclusion, le développement durable englobe la lutte contre l'exclusion sociale, ses trois dimensions (économique, environnementale, sociale) qui sont présentes d'une façon ou d'une autre à l'intérieur de chaque ODD, sont celles de l'activité humaine. Le défi est de les concilier, pour un meilleur équilibre. Devant une inégalité et une exclusion sociale, au sein des CT, un engagement doit être pris pour les populations, vis-à-vis de tous les habitants. Tous les individus doivent pouvoir répondre à leurs besoins, la culture dans sa diversité, est une richesse. Il n'est plus possible de concevoir un développement durable qui ne respecterait pas la préservation des libertés et des droits culturels, d'identités, de savoirs, de langues, de modes et de rythmes de développement diversifiés. Peut-on parler de développement durable en ignorant les PSV? Peut-on mener une politique de développement en dehors du respect de ces personnes dans toutes leurs composantes (civils, économiques, sociales, culturelles, politiques etc...).

En effet, la mise en place des mécanismes de gouvernance efficaces, doit reposer sur une démarche participative. la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de nos collectivités territoriales en tireront parti afin de permettre à tous de prospérer, à collaborer avec de multiples parties prenantes à l'égard d'enjeux et de solutions touchant la diversité, ainsi qu'à participer à des programmes indépendants de recherche qui favoriseront le dialogue. L'inclusion peut être une des solutions pour produire des sociétés inclusives, reconnaissantes de la diversité, et pour gérer les opportunités et défis que présente un monde mondialisé.

Concevoir une stratégie interculturelle en tant qu'élément d'une stratégie globale d'inclusion est un puissant moyen de faire de la diversité un atout pour les territoires en Afrique en particulier, et au niveau mondial, en général.



## "Diversité et Inclusion : expérience de la Commune de Fada N’Gourma au Burkina Faso"

**Mr OUALI Yempabou**

Chef de Service des Ressources Humaines

Mairie de Fada N’Gourma, Burkina Faso

Tel : 00226 70 38 06 29

Email : [stoneyempabou@gmail.com](mailto:stoneyempabou@gmail.com)

Le thème du troisième numéro de la Voix du Manager Local Africain, pose à notre avis la problématique de la prise en compte des droits de l’homme de façon générale dans nos Collectivités Territoriales et plus particulièrement du droit des personnes marginalisées à intégrer la société pour participer aux défis du développement.

La diversité et l’inclusion s’adressent à ces hommes et femmes qui à cause de leur handicap, de leur pauvreté ou de leur appartenance ethnique sont laissés en marge du processus de développement ou ne sont pas pris en compte dans les programmes de développement. Cependant, il est admis que, exclure une partie de la société pour une raison ou pour une autre, est contreproductif et conduit toujours, à terme, à des crises qui mettent à mal l’ensemble des projets de développement, d’où la pertinence du slogan « **Ne laisser personne en marge**».

Au niveau local, et plus précisément dans la Commune de Fada N’Gourma au Burkina Faso, les autorités communales ont compris l’impérieuse nécessité d’adresser les problèmes de développement dans un climat inclusif, en clarifiant leur vision dans le document de stratégie appelé Plan Communal de Développement (PCD) en ces termes : « *La commune de Fada N’Gourma, à l’horizon 2025, a une économie performante qui tire un fort avantage de son potentiel humain et de sa position géographique, valorise de manière durable ses ressources naturelles, culturelles et touristiques, dispose de services sociaux de base performants, fondés sur une **démocratie locale participative et inclusive*** »<sup>2</sup>.

Fort de cette conviction, la Commune de Fada N’Gourma promeut la diversité, mieux l’inclusion, à travers des mesures incitant les populations à l’observation des principes suivants :

**L’accueil de la diversité** : nous partons du principe que tous les citoyens de notre communauté doivent apprendre ensemble, dans la mesure du possible, quelles que soient leurs difficultés et leurs déficiences. Ils doivent reconnaître et prendre en compte la diversité des besoins de leurs prochains, en s’adaptant à leurs styles et à leurs rythmes de vie différents.

**Le changement de mentalité** : Quand on ne possède pas de stratégies adaptées et efficaces pour aider les personnes lourdement déficientes, on peut finir par croire qu’elles ne sont pas éducatibles ou utiles à la société. Un changement de mentalité est nécessaire car les récents travaux et les performances diverses de ces personnes apportent aujourd’hui un démenti sur leur in-éducabilité.

**L’entraide par les pairs** : un des aspects importants des relations et des attitudes dans une société diversifiée et inclusive se retrouve dans les relations entre pairs. L’utilisation de cette relation, appelée « entraide par les pairs » aide souvent les personnes à apprendre mieux, à vivre mieux et à mieux collaborer dans la différence.

---

<sup>2</sup> Plan Communal de Développement 2017-2021 de la Commune de Fada N’Gourma, page 22.

**La responsabilité collective:** la responsabilité de l'inclusion revient à l'ensemble des citoyens. En effet, ce ne sont pas nos sociétés qui ont droit à un certain type de citoyens, c'est le système social de chaque pays qui doit s'efforcer de répondre aux besoins spécifiques de tous.

En mettant l'accent sur ces mesures, nous constatons au niveau de la mairie de Fada N'Gourma la présence d'un personnel diversifié dont les recrutements sont uniquement fondés sur la compétence. La variété des gens et des idées au sein du personnel communal a créé un milieu où chacun éprouve **un sentiment d'appartenance**, se sent respecté, valorisé et inter-relié, et exprime son être authentique. Par ailleurs les bâtiments construits tiennent compte des personnes handicapées par la mise en place de rampe d'accès. Les nouvelles constructions en cours sont plus intégratrices, inclusives et diversifiées, car il est prévu la mise en place de toilettes spécifiquement dédiées aux personnes en situation de handicap. Les personnes en situation de vulnérabilités sociales et économiques sont aussi prises en compte à travers des actions multiformes dans l'intention de ne laisser personne derrière. L'ensemble des projets de la Commune de Fada N'Gourma incluant la diversité et l'inclusion pour la période de 2017 à 2021 sont déclinés dans l'axe deux (2) du Plan Commune de Développement à travers l'objectif spécifique intitulé : « Contribuer à la protection et à la promotion des groupes socio-spécifiques et vulnérables »<sup>3</sup>. Les actions mises en œuvre sont spécifiées dans le tableau ci-dessous.

L'analyse de ce tableau montre qu'en moyenne vingt-quatre millions sept cent mille (24 700 000) francs CFA sont mobilisés chaque année pour la promotion de la diversité et de l'inclusion dans la Commune de Fada N'Gourma sur la période de 2017-2021. Cela est insuffisant au regard des défis auxquels notre Commune fait face aujourd'hui avec l'intensification des actions terroristes au cours de ces quatre dernières années, entraînant un afflux massif de personnes déplacées internes. A la date du 9 décembre 2019, la Commune de Fada N'Gourma accueillait plus de dix-neuf mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (19 497)<sup>4</sup> personnes déplacées internes. De nos jours, ce chiffre a explosé. L'ensemble de ces personnes auront besoin de plus de solidarité venant de leurs concitoyens, des autorités publiques et des partenaires au développement, car aucune société ne peut durablement prospérer alors qu'un grand nombre de sa population est exclue et mise en marge.

La pertinence des actions mises en œuvre par la commune est d'autant plus évidente que le terrorisme naît dans un terreau où l'absence de diversité et d'inclusion conduit une frange de la population à l'intolérance et à l'extrémisme violent. Ce cycle de violence entraînant une paupérisation accrue d'autres personnes, du fait de l'impossibilité de la poursuite des activités au niveau agricole, commercial, éducatif et bien d'autres domaines, entraînant le pays tout entier dans un cercle vicieux où personne ne peut s'en sortir.

Les actions pour l'accélération des stratégies de diversification et d'inclusion sociales doivent être intensifiées et soutenues par toutes les bonnes volontés car la paix de tous en dépend. Il faut poursuivre la réflexion et trouver les meilleures idées dans ce sens. Les collectivités en ont conscience !

---

<sup>3</sup> PCD 2017-2021 de la Commune de Fada N'Gourma, page 38.

<sup>4</sup> Service Social de la Mairie de Fada N'Gourma.

| Activités  | Nombre | Unité     | Coût unitaire en CFA | Coût total en CFA  | Chronogramme |      |      |      |      |
|--|--------|-----------|----------------------|--------------------|--------------|------|------|------|------|
|  |        |           |                      |                    | 2017         | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Réinsérer des enfants en situation de rue  | 50     | Enfant    | 200 000              | 10 000 000         | 10           | 10   | 10   | 10   | 10   |
| Réinsérer des enfants victimes de la traite et les autres pires formes de travail  | 50     | Enfant    | 200 000              | 10 000 000         | 10           | 10   | 10   | 10   | 10   |
| Réinsérer des femmes/filles victimes de rapt   | 50     | Enfant    | 200 000              | 10 000 000         | 10           | 10   | 10   | 10   | 10   |
| Octroyer des bourses scolaires aux orphelins et autres enfants vulnérables   | 500    | Enfant    | 60 000               | 30 000 000         | 100          | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Réaliser des Activités Génératrices de Revenus (AGR) au profit de femmes démunies  | 100    | Femme     | 100 000              | 10 000 000         | 20           | 20   | 20   | 20   | 20   |
| Doter en aide alimentaire des personnes démunies   | 1500   | Personne  | 10 000               | 15 000 000         | 300          | 300  | 300  | 300  | 300  |
| Sensibiliser les populations sur la problématique des violences faites aux femmes et aux enfants (traite et autres pires formes de travail des enfants, rapt, enfants en situation de rue, etc.) | 5      | Campagne  | 2 000 000            | 10 000 000         | 1            | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Réaliser des AGR au profit de personnes vivant avec un handicap  | 100    | Personne  | 100 000              | 10 000 000         | 20           | 20   | 20   | 20   | 20   |
| Former des conseillers municipaux et les Comités Villageois de Développement sur la problématique des violences faites aux femmes et aux enfants   | 1      | Session   | 3 500 000            | 3 500 000          |              | 1    |      |      |      |
| Organiser des audiences foraines   | 10     | Audiences | 1 500 000            | 15 000 000         | 2            | 2    | 2    | 2    | 2    |
| <b>TOTAL Sur cinq (5) ans.....</b>   |        |           |                      | <b>123 500 000</b> |              |      |      |      |      |

Au-delà de qui est présentement en cours, les perspectives dans la Commune sont déclinées dans les trois points suivants :

- la construction d'un centre de formation professionnelle spécialisée pour personnes en situation de handicap dans la Commune de Fada N'Gourma ;
- l'institution des Journées communales des personnes en situation de handicap ;
- le renforcement des capacités des enseignants des écoles inclusives.

En somme, nous savons qu'une communauté diversifiée et inclusive favorise le respect des droits des personnes ayant des déficiences, contribue à l'amélioration de la qualité de vie pour tous, améliore les rendements dans tous les secteurs de la vie sociale et économique, coûte moins chère que l'inaction, contribue à la lutte contre la discrimination et à l'acceptation de la différence.

Accélérer la diversité pour atteindre l'inclusion, telle est la finalité de la vision de la Commune de Fada N'Gourma.



### **"De la diversité à l'inclusion: Cas de la Commune d'Agadir, au Maroc"**

Mr Ben Mohamed Lahcen  
 Directeur Général des Services  
 Vice-Président Local Africa HRNet – Afrique du Nord  
 Commune d'Agadir, Chef-Lieu de la Région de Souss- Massa  
 Royaume du Maroc  
 Email: [drh.commune.agadir@gmail.com](mailto:drh.commune.agadir@gmail.com) / [dgsc.agadir@gmail.com](mailto:dgsc.agadir@gmail.com)

La commune d'Agadir, Ville Touristique Balnéaire dont la population s'élève à 422.000 habitants (Recensement de 2014), consciente de son engagement, de sa grande responsabilité vis-à-vis des citoyens, de ses collaborateurs locaux, régionaux, continentaux et internationaux, a été parmi les premières communes marocaines ayant compris que la réalisation de sa vision, la réussite de sa mission et l'atteinte de son objectif qui est surtout le service aux citoyens, ne peuvent être atteints qu'à travers des Valeurs Humaines, dont le respect de la diversité et la lutte contre toute forme d'exclusion.



Au Royaume du Maroc, l'engagement pour la diversité et l'inclusion est une vocation du Roi et du peuple incarnée par les réformes et les principaux chantiers suivants :

| <b>La Constitution de 2011</b>  |  |
|---|--|
| <p><b>Dans le Préambule qui en fait partie intégrante:</b><br/>           Le Royaume du Maroc réaffirme ce qui suit et s'y engage :</p> <p>"- Protéger et promouvoir les dispositifs des droits de l'Homme et du droit international humanitaire et contribuer à leur développement dans leur indivisibilité et leur universalité,<br/>           "-bannir et combattre toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, du handicap ou de quelque circonstance personnelle que ce soit."</p> | <p><b>Article 139:</b><br/>           "Des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils régionaux et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement.<br/>           "Les citoyennes et les citoyens et les associations peuvent exercer le droit de pétition en vue de demander l'inscription à l'ordre du jour du Conseil d'une question relevant de sa compétence."</p> |

Dans le même sens, on peut rappeler les articles 119 et 120 de la Loi organique relative aux communes, entrant dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles.

Depuis 2008, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui est un grand projet apprécié à l'échelle mondiale, dont la commune fait partie locale, œuvre à promouvoir le développement humain, à lutter contre les exclusions, les vulnérabilités et les précarités.

Au niveau local, la commune d'Agadir a formalisé ces principes et objectifs par des actions, des procédures et des réalisations concrètes, notamment :

1. Agadir est la première commune marocaine à réaliser son **Plan d'action communal (PAC) entièrement sur la base d'une approche participative**, en associant et en faisant participer directement à son élaboration les associations et ce, sur diverses thématiques et avec des niveaux divers de représentativité. Il convient de noter que la Commune a commencé la mise à jour de ce PAC selon la même procédure.
2. La création, le 30 Mai 2016, au sein de la Commune d'une instance consultative en partenariat avec les acteurs de la société civile dénommée : «**Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre**». Y sont représentés les médecins, les ingénieurs, les professeurs, les académiciens, les chefs de sociétés, les acteurs associatifs, les étudiant(e)s. Quant à sa constitution, 51% des membres sont de sexe féminin ; 64% des jeunes et 3% dédiés aux personnes à besoins spécifiques. Depuis sa création, l'Instance compte à son actif plusieurs activités dont la dernière remonte à janvier 2020, soit quelques semaines avant l'arrivée de la pandémie du Covid-19.
3. **Au niveau de la structure administrative communale (l'organigramme) :**
  - 3-1- La Commune a créé **un service de mobilité urbaine** qui a atteint ses objectifs, avec de très bons résultats, notamment le respect du droit à la mobilité et le respect de l'égalité et ce, à travers plusieurs mesures et projets, notamment :
    - Préparation du Plan de Déplacements Urbains (PDU), en articulation avec le Schéma Directeur des Déplacements Urbains (SDAU) en tenant compte des besoins de mobilité des personnes fragiles (personnes à mobilité réduite (PMR), personnes aux besoins spécifiques (PBS), personnes vivant dans la pauvreté...) ;
    - Exemplarité de la Commune en faveur de son personne, à travers l'élaboration du Plan de Déplacements d'Administration (PDA)<sup>5</sup> ;
    - Mise en place d'un contrat de gestion déléguée du Transport public, à travers le déploiement de 200 autobus, à raison de 50 M de voyageurs par an et couverture de tout le territoire, y compris les quartiers défavorisés... ;
    - Mise en place d'une tarification spéciale, subventionnée par l'Etat et la commune, en faveur des étudiant(e)s en vue de leur donner la possibilité de poursuivre leurs études... ;
    - Equipement des autobus par des caméras pour garantir plus de sécurité. Ainsi, on a noté, grâce à cette mesure, que l'utilisation des bus par les femmes a augmenté ;
    - En partenariat avec le ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement Social, la commune a lancé un projet d'accessibilité universel au profit des personnes à mobilité réduite (PMR), notamment dans les espaces publics, le transport, les arrêts et les bâtiments publics ;

---

<sup>5</sup> Voir Lahcen BENMOHAMED, « Modernisation de la DRH par l'externalisation de certaines missions : Expérience de la commune d'Agadir » *La Voix du Manager Local Africain*, Juin 2019, pp.17-19.



- Lancement du projet de la première ligne "Bus à haut niveau de service" (BHNS) qui a pour objectif, entre autres, de réduire l'exclusion sociale des quartiers périphériques, à travers leurs connexions avec le centre de la ville, l'université et la zone balnéaire ;
- Equipement des quartiers sous équipés par des services et aménités accessibles à tous à pied et réduire ainsi leurs fragilités.

**3-2- Création à la division des ressources humaines d'un service social et d'un service méthodes et organisation.** Parmi les objectifs de ces services, la proposition et la réalisation de toute action de nature à encourager la femme fonctionnaire à prendre des responsabilités et à participer d'un côté ; de prendre en charge tout fonctionnaire à mobilité réduite pour lui faciliter sa mission et son intégration, de l'autre.

**3-3- Création d'une entité administrative appelée service des affaires sociales, de la femme et de l'enfance.**

La commune d'Agadir a accordé à ce service, en 2019, un budget de l'ordre de 680 Millions de Dirhams pour subventionner et faire participer les associations à vocation sociale.

Ce tableau n'est qu'un échantillon de ces actions :

| Nom de l'Association  | Catégories ciblées/ Bénéficiaires | Adresse                                 | Observations                        |
|---|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Association Abwabe pour la culture et les affaires sociales           | Les personnes âgées               | Espace Tamount hay Mohammadi            | Equipements par la Commune + l'INDH |
| Association Amal  | Les retraités                     | Espace des retraités les Amicales       | Equipements de la Commune           |
| SOS village Agadir  | Les Orphelins                     | Agadir                                  |                                     |
| Association Tamakkoun   | Des ateliers des jeunes           | Club des jeunes Laguira Agadir          | Equipements Commune + INDH          |
| Association Balssam   | Les femmes en situation difficile | Complexe sociale Salam                  | Equipements de la commune           |
| Association Oumolbanin  | Les mères célibataires            | Complexe sociale Salam                  | Equipements de la Commune           |
| Amis et Parents des Enfants handicapés                                | Les enfants handicapés            | Complexe sociale hay Mohammadi          | Equipement Commune + INDH           |
| Instance de l'Equité, de l'Egalité des Chances et de l'Approche Genre | La coordination avec la commune   | Espace femmes et enfants Laguira Agadir | Equipement Commune + INDH           |

**3-4-** Dans son complexe culturel, appelé "Jamal Dorra", à côté de la zone universitaire, la commune garanti l'accès à la lecture aux aveugles dans sa bibliothèque sonore.

**3-5-** Dans le cadre de son projet numérique, la commune à mis en service des sites web pour améliorer la qualité de vie des gens : [www.agadir.ma](http://www.agadir.ma) ; [www.hassila.ma](http://www.hassila.ma) ; [www.sdal.agadir.ma](http://www.sdal.agadir.ma) ; [www.plage.agadir.ma](http://www.plage.agadir.ma)

#### 4. Actions de coopération :

La commune possède un portefeuille de coopération très important lui permettant de bénéficier et faire bénéficier de toute bonne pratique pour l'atteinte de ses objectifs, notamment :

- La coopération avec CGLU-Afrique ;
- La coopération entre Nantes (France) et Agadir sur les questions liées à la mobilité, aux affaires sociales et à la culturel ;

- La coopération avec le ministère de la Fonction publique, sur la décentralisation des procédures, le Bureau d'ordre électronique, etc...
- La coopérative Sud-Sud avec deux villes africaines, à savoir la ville de Dschang au Cameroun depuis mai 2019, et la ville de Bouaké en Côte d'Ivoire depuis le 23 janvier 2015.



## **"Le Festival du Folklore et de Percussion (FESFOP) du Département de Louga, un levier pour la promotion et l'ancrage de la Diversité et de l'Inclusion, Sénégal"**

**Mr Badara Samb**  
**Responsable des Ressources Humaines au Conseil départemental de Louga**  
**Vice-Président Afrique de l'Ouest du Réseau Local Africa RHNet**  
**Diplômé en Gestion des Ressources Humaines**  
**Consultant-formateur, Département de Louga**  
**Sénégal**  
**Tél: 00221-77-292-49-51**  
**Email: [presibadou@gmail.com](mailto:presibadou@gmail.com)**

L'unité et la diversité sont indissociables pour permettre aux sociétés modernes d'exister sans conflit. Ce qui nous rassemble nous permet de coexister ensemble et ce qui nous différencie permet aux individus d'exprimer leur singularité, leur particularité.

C'est en ce sens que dans le Département de Louga, au Sénégal, nous avons le Festival de Folklore et de Percussion (FESFOP), une association culturelle, qui est notre bras technique pour promouvoir la diversité et l'inclusion.

En effet, notre bras technique, à travers son riche programme annuel d'activités, a marqué de son empreinte indélébile l'agenda culturel national et international pour promouvoir la diversité et l'inclusion. Nous avons aujourd'hui, un cadre privilégié d'intégration africaine, d'enracinement et d'ouverture au monde.



Le processus de décentralisation de l'action culturelle au niveau départemental, avec les déplacements dans les autres communes dans le département de Louga, en attestent éloquemment.

Par conséquent, ces succès, nous les devons incontestablement à l'ancrage séculaire de nos populations dans la culture mais surtout à la renaissance que le FESPOP a su promouvoir dans le département par l'organisation permanente d'activités culturelles au grand bonheur des acteurs, afin de promouvoir l'inclusion et la diversité.

C'est tout le sens donné à l'assertion qui dit que « **la culture est au début et à la fin du développement** », car nous ne cessons, en marge des activités festives d'établir des cadres de coopération décentralisée Nord –Sud bénéfiques pour nos pays en voie de développement.

A cet égard, il convient de saluer l'initiative d'organiser des Colloques dans la planification afin de permettre l'échange et le partage d'expériences.

### Présentation du FESFOP, Festival International de Folklore et de Percussions



Le FESFOP a fait le choix d'un rêve, au creuset du Sahel, à Louga, Capitale culturelle du Sénégal, pour créer un levier fédérateur et intégrateur de toutes les dynamiques locales, soutenu par un partenariat international, constant et salvateur.

Les différentes thématiques et illustrations constituent l'ensemble des synergies, réflexions et actions que nous portons avec nos amis, à la faveur de notre contribution à l'œuvre de développement socio-économique et culturel.

Par les diversités, synthèse de richesses, le FESFOP ambitionne d'apporter sa part à la construction d'une citoyenneté mondiale active, à une inter-culturalité positive, à une paix durable.

#### 1) Les objectifs du FESFOP

- ✓ contribuer au développement économique, social et culturel des populations, au développement humain durable, à l'éradication de la pauvreté, au relèvement de leur pouvoir d'achat,
- ✓ promouvoir l'inter-culturalité, l'accès démocratique à la culture aux populations démunies, pour renforcer l'identité culturelle,
- ✓ promouvoir l'emploi, la promotion des artistes, des artisans, bref de l'ensemble des acteurs de développement,
- ✓ participer à la lutte contre l'émigration clandestine, à redonner espoir aux jeunes, à la population,
- ✓ promouvoir la démocratie, consolider la régionalisation et la décentralisation de l'action culturelle,
- ✓ promouvoir et encourager la coopération par des partenariats entre collectivités locales, associations de la société civile, organisations non gouvernementales, acteurs culturels pour le co-développement et la paix.

#### 2) La stratégie du FESFOP

La stratégie du FESFOP repose sur l'organisation d'un événementiel qui est le festival organisé du 20 décembre au 4 janvier de chaque année, avec des activités culturelles, artisanales, folkloriques, sociales, environnementales, touristiques, sportives, de recherches...

Durant toute l'année, on observe la gestion de projets structurants et durables, générateurs d'emplois et de revenus, de solidarité interculturelle et sociale à travers des axes (radio, tourisme solidaire, musée, coopération, artisanat, art plastique, décentralisation de l'action culturelle, interculturalité...).

#### 3) Défendre la diversité culturelle

**Pourquoi défendre la diversité culturelle ?** Comme le dit Paul Valéry, les civilisations sont mortelles... Une langue, une culture, une civilisation qui disparaît c'est la disparition des valeurs qui lui sont associées et ce pour toujours. Les cultures sont le patrimoine de l'humanité, il faut les préserver au même titre que l'environnement ou l'architecture.



Défendre la diversité culturelle c'est défendre les principes de la démocratie internationale.

Pour l'inclusion dans nos collectivités territoriales, il convient de prendre en compte aussi : Maintenir, poursuivre, développer des coopérations entre territoires du monde, impliquant les habitants, les collectivités et la diversité des acteurs locaux, est plus que jamais une nécessité pour faire rempart aux

tentations actuelles de repli sur soi et de stigmatisation de « l'autre », originaire d'un autre pays et porteur d'autres références culturelles, comme responsable des distorsions de notre société.



Les coopérations territoriales et humaines relatives à l'inclusion économique et sociale qui sont au cœur des défis actuels, constituent dans cette perspective un mode d'agir à privilégier et à consolider.

Centrées sur l'Humain, requérant de la compréhension et le respect des environnements culturels de chaque partenaire, ne pouvant se réaliser sans le croisement de compétences détenues par une multiplicité d'acteurs, elles sont porteuses d'un profond renouvellement des approches et des contenus de coopération.

C'est pourquoi dans le Plan départemental de développement, nous avons tenu compte d'un renforcement de capacités des acteurs avec des programmes de sensibilisation et de formation sur des questions liées à la diversité et l'inclusion pour impliquer davantage les acteurs dans ce processus.

Au niveau du Conseil départemental de Louga, l'outil budget participatif nous permet d'intégrer les femmes, les jeunes, les personnes souffrant d'un handicap, les minorités, les personnes âgées, etc....

C'est en ce sens qu'une bonne planification nous a permis de tenir compte de tous ces aspects.

Au-delà de « l'aide au développement » prodiguée au siècle passé, ce sont désormais de véritables alliances qu'elles permettent de tisser entre territoires du monde.

Sous toutes les latitudes, les territoires rencontrent des problématiques communes, aux premiers rangs desquelles l'inclusion pleine et entière dans la vie locale des personnes en situation de fragilités économiques ou sociales.

L'avènement d'une société inclusive passe par l'accès de chaque habitant d'un territoire aux droits civiques, sociaux, économiques et culturels. Face à un tel contexte et au service d'une telle exigence, les coopérations pour le développement doivent désormais offrir un cadre propice à l'identification de causes communes, à l'enrichissement par la rencontre avec l'autre, à la découverte de dispositions différentes et à la recherche collective de solutions convergentes, adaptables aux réalités de chacun.

Elles supposent de rechercher avant tout le partage des réalités concrètes de vie entre pairs, qu'ils soient citoyens, élus, techniciens ou entrepreneurs pour se comprendre, apprendre les uns des autres et se doter ainsi de capacités d'agir ensemble.

Cette dynamique de recherche « de solutions partagées à des défis communs » est aujourd'hui d'autant plus possible que le fait marquant du dernier tiers du XXème siècle est la montée en puissance du fait décentralisateur, en Occident comme dans le reste du monde (particulièrement en Afrique), avec des transferts croissants de responsabilités à des assemblées locales issues du suffrage universel.

L'avènement de la démocratie locale et territoriale, qui reste certes encore et toujours à parfaire dans ses modalités politiques et techniques, est un mouvement de fond que plus rien n'arrêtera. Elle constitue une fondation solide et durable sur laquelle construire et mettre en œuvre des projets et actions de proximité, mobilisant avec efficacité et efficience les acteurs de la vie locale au service du mieux vivre collectif et individuel.

C'est ainsi que le Conseil départemental de Louga a décidé de mener une réflexion approfondie sur les dynamiques de coopérations entre territoires et acteurs sénégalais et internationaux dans le champ de l'inclusion économique et sociale.

Le Sénégal a su progressivement construire un haut niveau de protection sociale, au travers de politiques de solidarités sociales et humaines dont les collectivités territoriales sont l'acteur majeur au côté de l'Etat./.



## "Expérience de la Ville de Ouagadougou"

**Mr KARAMBIRI Tidiane**

Sociologue et Conseiller en gestion des ressources humaines  
Directeur des Ressources Humaines de la Commune de  
Ouagadougou.

Tel : +226 70 13 79 73 / +226 78 23 38 28

Email : [karambiritidiane@yahoo.fr](mailto:karambiritidiane@yahoo.fr)

Platon dans *Le politique* (ou *De la royauté* ; genre logique) par Emile Chambry, disait ceci : « le politique est un tisserand qui doit faire une belle étoffe avec des fils de couleurs et de qualités différentes ». A travers cette assertion de Platon, nous voyons que les questions de développement dans le monde et plus particulièrement dans les pays du sud du Sahara sont et demeurent avant tout des questions de diversité et d'inclusion de toutes les couches sociales. Notre contribution constituera à répondre chronologiquement aux différentes questions posées dans l'appel à contribution :

- 1- Les questions d'inclusion et de diversité tirent leur fondement même des socles de l'existence humaine. Aucune nation, aucun pays, aucun individu, ne peut se réaliser ou s'est réalisé sans l'apport d'une main extérieure. C'est pourquoi, les termes diversité et inclusion portent souvent à confusion. Mais est-ce que ces deux notions sont réellement diamétralement opposées ? Assurément pas ! Quelques nuances existent. Dans le petit Robert de 2012, nous avons les significations suivantes : quand on parle de diversité, on parle de pluralité, de multiplicité etc. Quant à l'inclusion, c'est le fait d'adhérer, de faire partie. Donc on voit clairement que la notion de diversité n'est pas forcément inclusive ; mais dans la diversité, on peut inclure d'autres paramètres. Pour exemple, on peut faire partie d'une équipe, d'une troupe, mais ne pas être intégré dans cette équipe. Lors de l'élaboration des textes des collectivités territoriales, plusieurs types de fonctionnaires ont participé aux travaux sans pour autant être des fonctionnaires des CT ; ils ne sont pas intégrés dans la fonction publique territoriale.
- 2- La collectivité territoriale où je travaille est la commune de Ouagadougou. Au niveau de cette commune, à travers son document intitulé Programme de mandat du conseil municipal, la question de la diversité et de l'inclusion a été prise en compte. La vision en effet de la Commune est la suivante : "Bâtissons ensemble, ici à Ouagadougou « la ville aux milles défis », et faisons d'elle le laboratoire de l'édification d'un Burkina nouveau où règneront les valeurs de solidarité, de tolérance, d'acceptation de la différence et de cohabitation enrichissante. Sa stratégie est axée sur les réformes des différentes structures de la commune, des ressources humaines, des procédures etc.... Au niveau des structures, de nouvelles directions générales et des agences ont été créées et occupées par de nouvelles personnes, avec notamment la prise en compte du genre dans les postes de nomination. Sur le plan des activités, le conseil municipal a décliné ses activités en trois grands secteurs notamment les secteurs prioritaires du mandat (l'aménagement urbain, la mobilité, la sécurité urbaine et l'environnement urbain), les secteurs piliers de soutien au programme de mandat (la gouvernance municipale, la communication, la mobilisation des ressources etc.), les secteurs sociaux de développement (l'éducation, la santé, la jeunesse, l'emploi etc.).

- 3- Au niveau de la commune Ouagadougou, il existe déjà des réformes au niveau du recrutement, notamment au niveau de la police municipale. Chaque année, un quota est accordé aux femmes. De même, en 2019, lors du recrutement des conducteurs d'engins, un quota a été également réservé aux femmes. Au niveau de la mobilité professionnelle, les personnes âgées sont prises en compte dans les affectations. Une place de choix leur est accordée.
- 4- Il n'existe pas de structures formelles en charge de la diversité et de l'inclusion au niveau communal, mais la vision générale de l'autorité est de parvenir à une union sacrée de tous les fils du pays autour des questions de développement de l'ensemble du Pays.
- 5- Au niveau de la commune de Ouagadougou, il existe souvent des séances de sensibilisation sur le mieux vivre ensemble, la citoyenneté, la corruption, etc. Mais un programme formel n'est pas encore élaboré dans ce sens.
- 6- Pour moi, les deux notions que sont la diversité et l'inclusion ne doivent pas être séparées au risque de dénaturer même la question du développement. Les deux notions sont intimement liées, peut-on avoir un développement dans la solitude ? Ou encore le développement peut-il se faire sans inclusion ? Un développement dans la solitude n'est pas viable, et un développement sans inclusion n'est pas durable. **L'inclusion doit se faire dans la diversité ; autrement dit la diversité n'est pas synonyme de l'anarchisme mais plutôt une coordination plurielle des différentes tendances pour parvenir à un mieux vivre./.**



**"From Diversity to Inclusion: the Local Government Service Perspective in Ghana"**  
**Ms Perpetual Nana Owusuah Lamptey, MBA, Ghana.**

The enactment of Legislative Instrument 1661 and the Local Government Act, 2003 (Act 656) which is now repealed and replaced with the Local Governance Act, 2016 (Act 936); enforced the operationalisation of the decentralized Departments at the local level and the migration of their staff from the Civil Service to the Local Government Service (LGS), to support local government in delivering quality services to the citizenry through quality human capital to ensure that, LGS' obligations under the chapter 5 and 6 of the 1992 Constitution are met (Human Resource Operational Manual, 2013). LGS' journey from diversity to inclusion has been an interrelated effort fusing the independent factors of its economical, social, cultural and political environments to sustain developmental objectives at the Metropolitan, Municipal and District Assemblies (MMDAs), through unified professionals with harmonized tools and techniques in a cautious and sensitive manner. As the centre of administrative decentralization in Ghana, the Service's inclusion policy and procedures are governed by obligations enshrined in legal provisions such as; Labour Act, 2003 (Act 651), Persons with Disability Act, 2006 (Act 715); UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities; Directive Principles of State Policy, Chapter 6 of 1992 Constitution of the Republic of Ghana; Gender Mainstreaming Policy Framework; National and International Conventions on Human Rights, and other legislations to be enacted (Human Resource Operational Manual, 2013).

***According to the Operational Manual, inclusion at the workplace constitutes recognizing employees' difference in identity, intelligence, abilities, culture, class, language, religion, affiliations, age, talents, sense of judgment and expertise for equal rights and fairness in the space of their employment.*** At the local level, MMDAs capitalizes on their environments and the potentials therein to elevate their strengths and opportunities while managing threats and weaknesses of diverse workforce to minimize or eliminate risks that may impact the attainment of their vision and mission. Although LGS classifies diversity and inclusion as a human resource management policy, it is equally perceived as an employee's personal initiative to value others' differences and developing an accommodating culture to accept them. In this regard, the Service becomes receptive of meritocracy which eventually gears employees to proactively champion excellence by performing their duties accordingly. With inclusion policy built on egalitarian principles, the MMDAs have optimized local level performance and development to challenge the status quo of public service delivery in Ghana by implementing effective HR policies, procedures and systems couched by LGS to enhance both internal and external inclusion. They include; recruitment and selection, training and development, staffing plan, performance management, remuneration, posting and transfers, employee welfare and grievance management.

Through a centralized and decentralized recruitment processes, LGS provides an equal platform for the citizenry to access job openings for engagement at the two-hundred and sixty (260) MMDAs in the country. During this process, technology is leveraged to onboard competent candidates irrespective of their political affiliation, tribe, gender, social status, language, sex, physical capabilities, expertise, culture, interests, ideas, and experiences to eliminate disparities and ensure an inclusive team of diverse workforce. Unlike the previous system, the MMDAs in 2012 received newly recruited staffs coming from different parts of the country to fill different positions either within or outside their native localities or regions. This was a new phase to the usual replacement and mechanization methods of onboarding and this approach started the atmosphere in the MMDAs. Ranging from the physically challenged to the young female engineers; the creation of new departments and units to the introduction of technology in public service provision; diversity was optimized not as a deterrent but rather, as an arousal of individuals involvement in the building of the nation beyond their indigenous territories. Meanwhile, exceptions were given to employees and MMDAs with specialized needs to ensure equity in a manner that, the postings and transfers leveraged talents and did not demotivate them.

Comprehensive training and capacity building sessions were implemented to unveil the inclusion cultural brand and outline criterion for its application in the contexts of all necessary legal provisions at the local level to usher the decentralization paradigm. The HR Department at the MMDAs strategized in collaboration with gender focal point persons appointed at the local levels to sensitize stakeholders on inclusion policy and frameworks. As espoused earlier, the Service has an obligation to institutionalize all legal provisions to ensure 'an all inclusive' governance. These legal provisions and other related policies and practices are covered to capacitate the trainees especially those in strategic and operational positions at the local level on areas such as marginalized group analysis, gender mainstreaming, responsive teamwork, composite budgeting and the production and use of gender disaggregated data to enhance the application and benefits of gender responsive policies and programmes. Knowledge sharing, staff support and inclusion policy adherence are fully integrated into employees orientation and competency profiles to enhance individuals and departments' performance assessment.

***Performance management processes is one of the identified tools used to leverage diversity at the local level to bridge the gap between developmental initiatives and implementation outcomes.*** Notably, some MMDAs have records of disparities during performance management which is one of the HR systems that have attracted concerns both at the local, regional and national levels. With diverse records of inequalities in resource allocation, favoritism, stereotyping, witch-hunting and sanctions; LGS indulges the HR Department to provide technical guidelines and annual capacity building programmes for Heads of Departments, Units and staff on performance management and LGS protocols to ensure compliance, conformity, effectiveness and efficiency of the system in terms of gender responsiveness. In 2016, LGS introduced a revised performance management system that highlighted equity and inclusion by categorizing performance appraisal tools according to employee's level of engagement but, key performance areas and indicators cascaded from top management to the junior staff while reviews, assessment and ratings were vice versa. Because appraisal tools can be used to discriminate, the Service in addition to the oversight responsibilities of the HR Department and Management, has included systematic guidelines, rating interpretation and other relevant columns that allows the appraiser, the appraisee and a Head of Department to discuss, agree, set targets, review, rate and apprehend endorsed comments for their consents at defined sessions of the process. At the local level, satisfactory performance is hooked to promotions and remunerations while performance gaps fuels training needs assessment and staffing plans irrespective of employee's sex, age, disability, position, post, race, class, ethnicity, religion or job grade. The process is structured in a transparent and employee focused manner to foster teambuilding, accountability and participatory standards for quality outcomes. Maintaining an effective coordination, accountability and efficient measures for inclusion results is needful to address gaps in order to enhance the performance of the MMDAs at the local level. Inclusion exhibits attributes incubated in diversity. At the local level, all national activities are localized to give privilege to the indigenes to participate and experience national programmes. In this instance, decentralized planning system utilizes collaborative approach to coordinate subject matter policies and resources to disseminate government initiatives on national dilemmas such as education (e.g. free Senior High School), poverty (e.g. planting for food and agriculture), health (e.g. Free Maternal Healthcare), employment (e.g. Nation Builders Corp), technology (e.g. Digital inclusion Agenda) and infrastructure (e.g. Ghana Secondary Cities Program). The responsiveness of these bailouts is materialized through transparency and participator approaches with empowerment and technical assistance to marginalized groups to motivate and monitor their involvement for the MMDAs reporting on gender equality and inclusion progress. These implementation feedbacks on inclusion interventions are reported quarterly by utilizing departmental inclusion assessment tools and techniques to record strategic milestones and to support both administrative transparency and management's accountability. Areas assessed for reporting include budgetary allocations and gender equity and equality initiatives. For uniformity and validity of data, generic templates are provided by LGS for a bottom-up data gathering, analysis and presentation at the departmental levels and furthered into the MMDAs' reports which are collated at the regional level for onward submissions to LGS Secretariat and the respective supervisory MDAs as a key performance indicator for assessment and rating. MMDAs whose performance falls below the national average are supported to reform their responsive strategies and enhance the capacities of staff through needs assessment and staffing gaps analysis to be able to map out rectification plans in the form of capacity building and staffing plans.



Capacity building and staffing plans are carefully undertaken to maximize the efficiency of employees in the pursuit of development at the local level without reservations for marginalizing against anyone. In this case, affirmative action is deployed to bridge power distances and sociocultural biases to accord mainstreaming staff plans. This practice has neutralized diversities in single - sex dominated departments such as the Physical Planning, Urban Roads, Public Works and Central Administration Departments to unleash the potentials of employees to promote economic growth and development at the MMDAs. Gender based limitations and stereotyping have been proven irrelevant with the excellent results recorded in these departments that allow employees to function based on competencies implied by their job descriptions and compensations. Remuneration is ascribed based on merit from a centralized payroll system and a decentralized validation processes which ensure equality and sanity in the compensation and benefits administration of employees. Regardless of one's gender, department or physical abilities, job grades are competency based and it is attained through well defined procedures governed by inclusion policies and legal provisions for equal rewards and career growth. Inequalities in compensation and benefits can threaten the attainment of local level development and constricts LGS' efforts on leaving no one behind. The Labour Commission, Civil and Local Government Service Association, Trade Union Congress and Local Government Staff Association are among other inclusion activists in Ghana who arbitrate for the rights of employees and public entities in the course of their functions and remunerations. Civil Society Organizations (CSOs) and the Ministry of Gender, Children and Social Protect has equally existed and intervened in reported deprivation of fundamental human rights and promoted equity and equality among MMDAs and their employees by prioritizing their welfare in conformance to LGS' policies and legal provisions in this direction. Civilization has also brought a shift in public administration paradigm by demanding the full commitment and expert approach of local territorial managers to the needs, aspirations, and expectations of employees in order to minimize grievances and manage conflicts. LGS employs gender inclusive languages, code of conduct, work place ethics and violence prevention policies to seal gaps of diversity and inclusion responsiveness. ***At the local level, healthy culture of inclusion is promoted to warrant teamwork, transparency, participatory, effective and efficient utilization of resources.*** The Service has soared on these standards to migrate from diversity to a strategy that capitalizes on integrating the knowledge, concerns and experiences of men, women, persons with disabilities and other individual relevant attributes into the designing, implementation, monitoring and evaluation of gender mainstreaming policies and programmes in all political, economic and social spheres of the MMDAs. This is emphasized through LGS' capabilities and policies broached for the attainment of the Services larger objectives./.



## **"La Politique de Développement Social, cas de la Commune d'Ouagadougou, Burkina Faso"**

**Mme GANETORE Sanpoko Emilienne**

Assistante en Gestion des Ressources Humaines, Chef de Service des Affaires Administratives et Juridiques en Service à la Mairie de l'Arrondissement n°9 de la Commune de Ouagadougou, Burkina Faso.

Whatshapp : +226 78 69 13 53

Tél: +226 70 30 95 41/63 08 38 40/64 59 60 35

Email : [ganetoreemilienne@gmail.com](mailto:ganetoreemilienne@gmail.com)

### **Contexte et Justification**

La croissance démographique dans la commune de Ouagadougou a entraîné un certain nombre de problèmes sociaux qui exigent des autorités municipales, des stratégies novatrices permanentes pour y faire face. Cette croissance urbaine qui est due à une extension de la Ville, touche de nombreux villages et leurs terres créant ainsi des problèmes de chômage, d'exclusion, de paupérisation dans des quartiers entiers, des problèmes d'intégration sociale...

C'est dans l'optique de faire face à cette situation et pallier aux difficultés créées par cette disproportion de la population que le Conseil municipal, à travers la Direction de l'Action Sociale de la Commune de Ouagadougou a mis en place une politique de développement social. Ainsi, un ensemble de programmes, visant les groupes ci-dessus énumérés, a été mis en place et prend en compte les groupes les plus défavorisés et marginalisés dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et de faire de ces groupes non pas des bénéficiaires mais des acteurs capables de négocier pour leur propre développement.

Par définition, le développement social est un processus qui vise à ce que les populations marginalisées prennent leur destin en main. Ce développement veut en faire des acteurs directs, des acteurs responsables, mais aussi des partenaires en mesure de négocier, donc de maîtriser sur un espace territorial donné ce qui les concerne.

La volonté du Conseil municipal est d'améliorer la qualité de vie de tous les individus tout en garantissant la démocratie locale, le respect des libertés et des droits fondamentaux, les possibilités pour les individus de s'assurer que les moyens d'existence sont les mêmes pour tous, leur capacité d'action et de participation à la vie de la communauté dans laquelle ils vivent est prise en compte.

L'objectif général poursuivi est d'assurer un développement équilibré permettant à chaque individu ou citoyen, notamment aux couches sociales les plus vulnérables, de s'insérer dans la société, de jouir de ses droits fondamentaux et de la satisfaction de ses besoins élémentaires. En somme cultiver l'égalité et l'équité entre les citoyens d'une même ville.

### **Les moyens de mise en œuvre**

En ce qui concerne les moyens de mise en œuvre, cinq (05) axes stratégiques ont été initiés :

#### **Axe 1 : contribuer à la protection et à la promotion de l'enfant et de l'adolescent**

- ✓ Vulgariser des textes relatifs aux droits de l'enfant ;
- ✓ Réaliser des activités extrascolaires en faveur des enfants et des adolescents ;
- ✓ Eliminer toutes formes de discrimination, de violences à l'endroit des enfants et des adolescents, surtout les enfants en situation de handicap et les Orphelins et Enfants Vulnérables (OEV), y compris les enfants de la rue, les mendiants... ;

- ✓ Créer des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle en faveur des adolescents et des adolescentes déscolarisé(e)s et non scolarisé(e)s ;
- ✓ Intensifier des activités dites de "IEC/CC", c'est-à-dire l'Information-Education-Communication /Changement de Comportement dans le domaine de la Santé, de la reproduction, du tabagisme, de l'alcoolisme, de la prostitution etc..., à travers des ciné-débats, des théâtres forum, des conférences.

#### **Axe 2 : Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des familles**

- ✓ Vulgariser les textes relatifs aux droits de la femme et de la famille ;
- ✓ Eliminer toutes formes de discrimination et de violence au sein des familles ;
- ✓ L'éducation à la vie familiale, à travers des IEC/Planification familiale, IEC/VIH/Sida et IST, IEC/parenté responsable ; IEC/Hygiène assainissement et Nutrition; etc...
- ✓ Organisation des femmes autour des Activités Génératrices de Revenus en fonction de leurs besoins et avec leur pleine participation ;
- ✓ Renforcer les capacités des femmes à mieux gérer leurs activités de production à travers la formation en alphabétisation et en gestion ;
- ✓ Initier des séances de sensibilisation à l'endroit des familles sur la question de vieillissement et le handicap en vue de promouvoir des attitudes tolérantes et constructives à l'endroit des personnes handicapées, et des personnes âgées.

#### **Axe 3 : Contribuer à la protection et à la promotion des groupes spécifiques**

- ✓ Prévenir les risques de marginalisation et d'exclusion sociale des groupes sociaux spécifiques ;
- ✓ Susciter la construction des trames d'accueil au niveau des institutions publiques et privées pour faciliter l'accès des personnes handicapées et des personnes âgées ;
- ✓ Identifier les malades mentaux errants dans la ville de Ouagadougou et la construction d'un site d'accueil pour leur prise en charge : il s'agira de la construction d'un centre municipal destiné à la prise en charge des malades mentaux ;
- ✓ Réaliser des études de diagnostics sur la situation des enfants et jeunes vivant dans la rue, des enfants et jeunes mendiants, sur la prostitution, en particulier sur les mineures en situation de prostitution etc...
- ✓ Créer des centres municipaux d'insertion socioprofessionnelle en faveur de ces différents groupes cibles ;
- ✓ Amener les prostituées et plus particulièrement les mineures en situation de prostitution à une reconversion pour une meilleure intégration sociale.

#### **Axe 4 : Contribuer à la promotion de la solidarité, du secours d'urgence et la réhabilitation**

- ✓ Mettre en place un mécanisme pour susciter l'élan de solidarité ;
- ✓ Renforcer les capacités des élus locaux à la prévention et à la gestion des catastrophes et des crises alimentaires, sécuritaires et sanitaires... ;
- ✓ Création d'un dispositif municipal de sécurité alimentaire ;
- ✓ Informer et sensibiliser la population sur les risques liés à l'installation dans les zones inondables ou jugées dangereuses ;
- ✓ Appuyer les familles victimes de catastrophes naturelles.

A travers les différents axes ci-dessus énumérés, des services sociaux ont été créés dans les 12 arrondissements de la commune de Ouagadougou. Ainsi, des activités récréatives visant à l'épanouissement des enfants sont initiées par les services sociaux au profit des enfants et surtout des OEV, de même que la prise en charge d'une partie de leurs frais de scolarité et des parrainages octroyés à travers le Comité Communal de Jumelage. L'insertion socio-professionnelles des enfants et adolescents déscolarisés et non scolarisés se fait dans des centres Municipaux de Formation Artisanale pour Jeunes Filles (CMFAJF) et au Centre Municipal de Formation Professionnelle et d'Animation Socio-culturel de Yagma créés à cet effet, où sont menées des activités de couture, de broderie, de tissage, de saponification, de séchage de légumes, d'électricité, de mécanique, de soudure, etc...

Parmi les formateurs, nous avons des prostitués reconvertis, des femmes en situation de précarité et les bénéficiaires de ces formations sont constitués de jeunes filles et garçons déscolarisés ou non scolarisés, des handicapés moteurs et visuels, de mêmes que des mineures prostituées reconvertis grâce à la création de ces centres.

En outre, des femmes nécessiteuses (ramasseuses de sable, veuves, handicapées ...) ont bénéficié de soutiens financiers pour des Activités Génératrices de Revenus (AGR), moyen qui leur permet d'être autonomes et de satisfaire à leurs besoins essentiels.

Des activités d'IEC sont aussi menées dans ces centres municipaux de formation socio-professionnelle en vue d'amener ces groupes cibles à un changement de comportement et de faire d'eux des acteurs capables de s'autonomiser et de contribuer au développement économique de leur pays./.

---

**THE FRIENDS OF THE TERRITORIAL MANAGERS HAVE THE FLOOR....**

**LES AMI(E)S DES MANAGERS TERRITORIAUX ONT LA PAROLE....**

---



**Prof Pregala Pillay**  
Stellenbosch University  
South Africa  
Email: [Pregala@sun.ac.za](mailto:Pregala@sun.ac.za)

Pregala Pillay co-chairs the Working Group on Ethics and Culture of the International Association of Schools and Institute of Administration. She is a Professor in the School of Public Leadership, former Director of the Anti-Corruption Centre for Education and Research and Vice Dean: Social Impact and Transformation in the Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University, South Africa.



**Prof Evangelos Mantzaris**  
Mangosuthu University of Technology  
South Africa  
Email: [Mantzar@sociologist.com](mailto:Mantzar@sociologist.com)

Evangelos Mantzaris has published 8 full scale books, 30 chapters in double refereed books 25 double refereed accredited International Conference Proceedings and presented over 70 international and national academic and research Conferences. He is a Retired Professor in the Faculty of Management Studies at the Mangosuthu University of Technology in Durban, South Africa. He is a National Research Foundation Researcher.

**"Community Diversity: Reflections for Africa"**

**Introduction**

The West African writer and teacher Malidoma Some, wrote we need to have "an instinct of community." We see in communities growing fragmentation and separation. We are using the instinct of community to separate and protect us from one another, rather than creating a global culture of diverse yet interwoven communities. We search for those most like us in order to protect ourselves from the rest of society.

Life creates systems of relationships. Many people believe in their own individual freedom, hence they forget the urgent need for relationships with their communities. **This MUST END! WE TOGETHER must create resilient and adaptive communities that welcome our diversity as well as our membership. Each individual is distinguished from others. Every individual and every species is a different solution for how to live here. *This freedom gives rise to the boundless diversity of the planet (Maton, 2008:5-6). BUT WE ALL BELONG TO ONE COMMUNITY!***

An individual makes his/her way in the world; exercises his/her freedom continuously and is free to decide what to notice, what to invest with meaning and he/she is free to decide what his/her reaction will be, whether it will change or not (Apaliyah, 2012 : 39).

Self-determination is the very root of every human being. Life's second great imperative makes individuals out from themselves to search for community. There is the need to be in relationship, to be connected to others. Individuals cannot survive alone. They move out continuously to discover what relationships they require, what relationships are possible.

If we look at History's record, it is cooperation that increases over time. This cooperation is spawned from a fundamental recognition that one cannot exist without the other, that it is only in relationship that one can be fully one's self. The instinct of community is everywhere in life. Individuals are figuring out how to be together in ways that support themselves. Yet these individuals remain astutely aware of their neighbours and local environmental conditions. But as they choose to change, the "other" is a major influence on their individual decisions. The community is held in the awareness of the individual as that individual exercises its freedom to respond (Collins, et.al 2014:102-103).

When an individual changes, its neighbours take notice and decide how they will respond. Over time, individuals become so intermeshed in this process of co-evolving that it becomes impossible to distinguish the boundary between self and other, or self and environment. There is a continual exchange of information and energy between all neighbours, and a continuous process of change and adaptation everywhere in the system. And another paradox, it is these individual changes that contribute to the overall health and stability of the entire system.

As a system forms from such co-evolutionary processes, the new system provides a level of stability and protection that was not available when individuals were isolated. And new capacities emerge in individuals and the system overall. Members develop new talents and new abilities as they work out relationships with others. Both individuals and systems grow in skill and complexity. Communities increase the capacity and complexity of life over time.

Human communities are no different from the rest of life. We form our communities from these same two needs: the need for self-determination and the need for one another. But in modern society, we have difficulty embracing the inherent paradox of these needs. We reach to satisfy one at the expense of the other. Very often the price of belonging to a community is to forfeit one's individual autonomy (Porr, 2011:96-97).

Communities form around specific standards, doctrines, traditions. Instead of honouring, as is common among indigenous peoples, the individual as a unique contributor to the capability of the community, instead of recognizing the community's need for diverse gifts, individuals are required to conform, to obey, and to serve "the greater good" of the community.

In the most restrictive communities, our need for freedom creeps in around the edges, or moves us out of the community altogether. We modify our look and clothing, we create cliques that support our particular manner of being, we form splinter groups, we leave the physical community, and we disagree over doctrine and create warring schisms. These behaviours demonstrate the unstoppable need for self-creation, even while we crave the support of others. (Adler and Goggin, 2005:239-240).

An African proverb says "Alone, I have seen many marvellous things, none of which are true." What we can see from our pursuit of loneliness is the terrible price exacted for such independence. We end up in deep, vacant places, overwhelmed by loneliness and the emptiness of life.

It seems that whenever we bargain with life and seek to satisfy only one of its two great needs, the result is a quality of true lifelessness. We must live within the paradox; life does not allow us to choose sides. Our communities must support our individual freedom as a means to community health and resiliency. And individuals must acknowledge their neighbours and make choices based on the desire to be in relationship with them as a means to their own health and resiliency (Collins, et.al 2014:99-100).

### **We must be United and participate**

What called us together? What did we believe was possible together that was not possible alone? What did we hope to bring forth by linking with others?

These questions invite in both our individuality and our desire for relationships. If we stay with these questions and don't try to structure relationships through policies and doctrines, we can create communities that thrive in the paradox.

Clarity at the core of the community about its purpose changes the entire nature of relationships within that community. These communities do not ask people to forfeit their freedom as a condition of belonging. Belonging together is defined by a shared sense of purpose, not by shared beliefs about specific behaviours. The call of that purpose attracts individuals, but does not require them to shed their uniqueness. Staying centred on what the work is together, rather than on single identities, transforms the tension of belonging and individuality into energetic and resilient communities.

In our own world, we have seen these communities in schools, organizations, and the municipality. They create themselves around a shared intent and some basic principles about how to be together. They do not get into a prescriptive role with one another. They do not create their community on directives, but on desire. They know why they are together, and they have agreed on the conditions of how to be together (Apaliyah, 2012: 34-35).

In a primary school that operates in a diversified BUT UNITED COMMUNITY a community of pupils, community and staff agree that all behaviours and decisions are based on three rules, and just three rules. These are:

"Take care of you. Take care of each other. Take care of this place."

These rules are sufficient to keep them connected and focused, and open enough to allow for diverse and individual responses to any situation. Problematic behaviours disappear when a community knows its heart, its purpose for being together despite its diversities. Boundaries between self and other, whose outside and who's inside, get weaker and weaker. The deep interior clarity we share frees us to look for partners who can help us achieve our purpose. We reach our farther and welcome in more diverse voices because we learn that they are helpful contributors to what we are trying to build (Foster-Fishman, et.al 2007: 625).

But as lost as we are, there is great hope. Even in our fractured communities, people all the time are in conversations about "Who are we?" and "What matters?" The problem is that these are private conversations occurring around kitchen tables, water coolers, and in restaurants.

### **Leadership**

Transparency and accountability is one of the most important attributes of leadership; especially in communities. Such leadership elevates unity of purpose and is instrumental in building collective and individual efficacy simultaneously and creates links of accountability. Trust amongst community leadership and community itself is the foundation of a united culture this is the need competence, supporting processes, boundaries, authentic communication, positive intent contact, and forgiveness. Directly related to trust is its relationship with leadership ethics which are key elements for efficient and sustainable leadership in a community (Raelin, 2016: 125-126).

Real community leaders guide followers through inspiration and motivation. They create a vision for their followers and guide the change through inspiration and motivation. They are excellent role models and their followers emulate many of their actions. They also inspire through activating follower self-efficacy so that followers believe that they can go beyond expectations. They are charismatic because they believe in their communities. Leaders who use inspirational motivation have high standards and expectation for their followers. They are optimistic about follower ability to meet goals and they always provide meaning to their followers through showing the importance of all duties and responsibilities. They are able to motivate their followers to have a strong sense of purpose so they provide purpose and meaning to drive their group forward (Wituk et.al. 2005:90-91).

## References

- Adler, R.P. and Goggin, J. 2005 What do we mean by “civic engagement”? *J. Trans. Educ.*, 3 (1): 236-253.
- Apaliyah, G.T.; Martin, K.E.; Gasteyer, S.P.; Keating, K.; Pigg, K. 2012. Community leadership development education: Promoting civic engagement through human and social capital. *Community Development*, 43 (1): 31-48.
- Collins, C.R.; Neal, J.W.; Neal, Z.P. 2014. Transforming individual civic engagement into community collective efficacy: The role of bonding social capital. *Am. J. Community Psychology*. 2014, 54(1): 328-336.
- Foster-Fishman, P.G.; Berkowitz, S.L.; Lounsbury, D.W.; Jacobson, S.; Allen, N.A. Building Galston, W.A. 2007. Civic knowledge, civic education, and civic engagement: A summary of recent research. *International Journal of Public Administration* 30 (2) 623-642.
- Maton, K.I. 2008. Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of Community Psychology* 41, 4-21.
- Porr, D.A 2011. Putting “development” back into community leadership (development) programs. *Community Development* 42 (1) 97-105.
- Raelin, J.A. 2016. It’s not about the leaders: It’s about the practice of leadership. *Organisational Dynamics* 45(1) 124-131.
- Wituk, S.; Ealey, S.; Clark, M.J.; Heiny, P.; Meissen, G. Community development through community leadership programs: Insights from a statewide community leadership initiative. *Community. Development*. 2005, 36, 89-101.





**‘ Genre et inclusion sociale : Ces leviers qui pourraient booster le développement économique de la Côte d’Ivoire ‘**

**Mr COULIBALY Pélibien Ghislain**

Président du Réseau des Hommes Engagés pour l’Egalité de Genre en Côte d’Ivoire (RHEEG-CI)

Sociologue, Expert en Genre

Email: [coulghis@gmail.com](mailto:coulghis@gmail.com)



La population de la Côte d’Ivoire est estimée à 25 823 070 habitants en 2019<sup>6</sup>, dont 48,3% de femmes avec un taux de croissance du PIB de 7,4% en 2018. Le pays est néanmoins classé dans la catégorie des pays à faible niveau de développement humain, avec un indice estimé à 0,516 en 2018, dont 0,445 chez les femmes, contre 0,559 chez les hommes. L’indice de Développement Humain basé sur le genre est de 0,645, classant la Côte d’Ivoire 165<sup>ème</sup> sur 189 pays et territoires<sup>7</sup>, en dépit de la politique gouvernementale qui vise le développement inclusif.

La Côte d’Ivoire est aussi partie prenante dans les Agendas mondiaux (ODD5) et continentaux (Vision africaine 2063, Charte africaine des droits de l’homme et des peuples) qui retiennent la lutte contre la discrimination sous toutes ses formes, l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes et des filles comme condition *sine qua non* du développement en Afrique.

Au niveau macro, le Programme National de Développement (PND 2016-2020) traduit cet engagement national, notamment sous l’axe stratégique du développement du capital humain.

Au niveau local, l’intégration de l’approche Genre et Inclusion Sociale dans les plans locaux de développement mis en œuvre par les Collectivités Territoriales en Côte d’Ivoire, peut être source de changement voire de transformation.

Quelle est donc la situation de la prise en compte de l’approche genre et inclusion sociale en Côte d’Ivoire notamment au sein des Collectivités Territoriales (ci-après CT) ?

### **1. Genre et pauvreté en Côte d’Ivoire**

La Côte d’Ivoire a connu depuis 1999 des ruptures sociales successives dues au coup d’état de 1999, à la rébellion armée (septembre 2002) et à la crise post-électorale (2011). Ces évènements ont significativement contrarié la croissance économique du pays. En effet, d’un niveau de croissance de 7,1% en 1995, le taux de croissance a chuté à -2,1% en 2000, à -1,7% en 2002 et à -4,4% en 2011<sup>8</sup>.

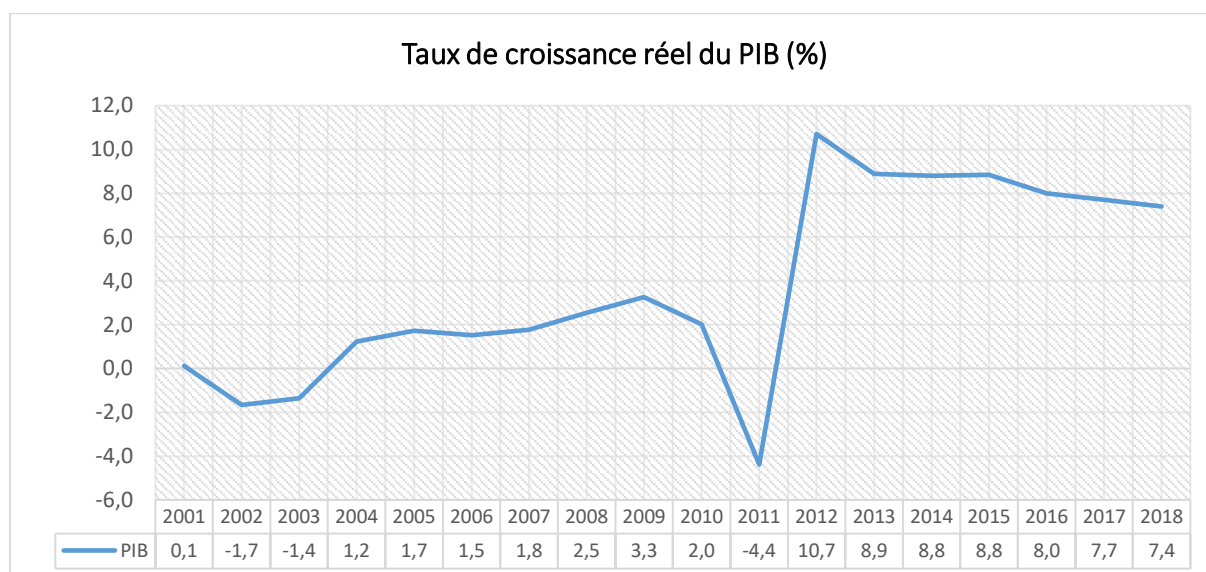
<sup>6</sup> Institut Nationale des Statistiques (INS), projection de la population.

<sup>7</sup> Rapport sur le développement humain 2019 du PNUD.

<sup>8</sup> Données de la Banque Mondiale, 2017 ; <https://donnees.banquemondiale.org/pays/cote-d%27ivoire>

Après la crise post-électorale, la Côte d'Ivoire a retrouvé selon le « classement Doing Business » une trajectoire de croissance forte et se classe aujourd'hui parmi les pays à fort taux de croissance dans le monde. En effet, l'économie s'est redressée avec un taux de croissance du PIB de 8,5% par an en moyenne entre 2012 et 2015, soit l'une des meilleures performances en Afrique Subsaharienne. Le taux de croissance du PIB était de 10,7% en 2012, 9,2% en 2013 puis 8,5% en 2014, 9,5% en 2015 grâce notamment à la mise en œuvre des réformes vigoureuses au niveau macroéconomique.

**Graphique 1 : Evolution du taux de croissance du PIB**

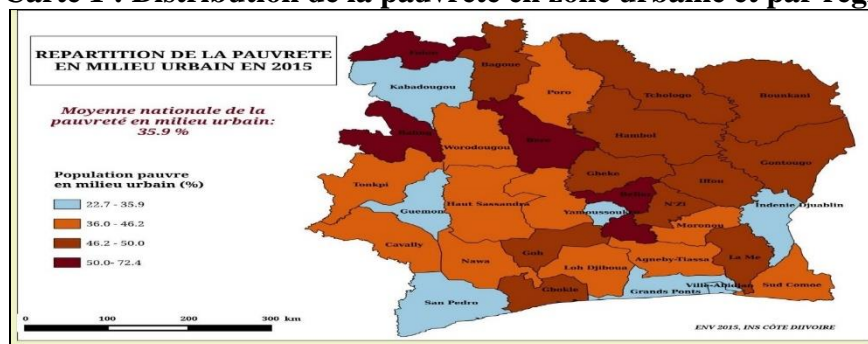


Source : Données MEF/DGE/DPPSE <sup>9</sup>

Le graphique ci-dessus montre un taux de croissance robuste en 2012, mais qui décroît au fil des années tout en restant élevé.

Cependant, malgré la forte croissance économique que connaît le pays depuis 2012 (9% en moyenne annuelle) en Côte d'Ivoire, le taux de pauvreté reste encore très élevé (46,3%) selon les données de l'ENV 2015.

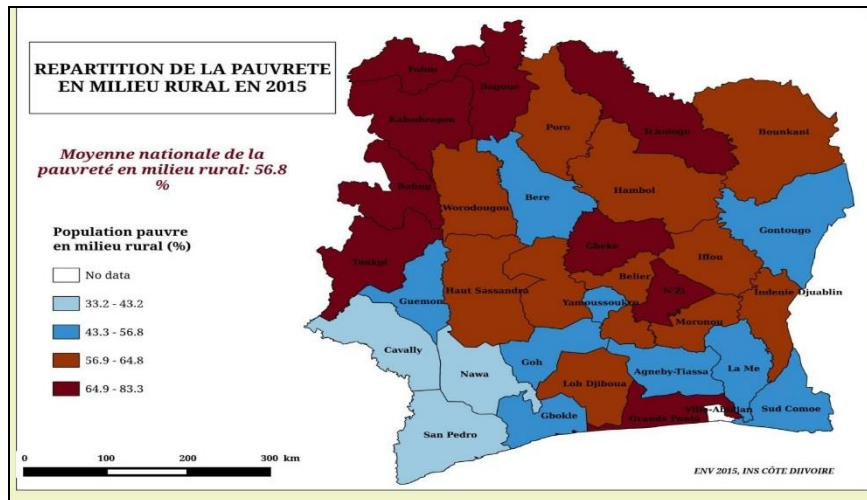
**Carte 1 : Distribution de la pauvreté en zone urbaine et par région**



Source : INS, ENV2015

<sup>9</sup> MEF/DGE/DPPSE (Ministère de l'Economie et des Finances/Direction Générale de l'Economie/ Direction des Prévisions, des Politiques et des Statistiques Economiques de la Côte d'Ivoire.

**Carte 2 : Distribution de la pauvreté en milieu rural et par région**



Source: INS. ENV2015

Selon les mêmes données de l'Institut Nationale des Statistiques (INS), ENV2015 (Enquête sur le niveau de vie des ménages), la pauvreté touche plus les femmes (47,4%) que les hommes (45,5%). Elle touche singulièrement les jeunes. En effet 51,4% des jeunes de moins de 25 ans sont pauvres et ils sont les plus pauvres quel que soit le milieu de résidence : 26,4% à Abidjan, 48,6% dans les autres villes et 62,6% en milieu rural. Ils sont par ailleurs les plus nombreux parmi les pauvres, car en moyenne 7 pauvres sur 10 ont moins de 25 ans et cela indépendamment du lieu de résidence

Pour comprendre la persistance de la pauvreté en Côte d'Ivoire, on peut se référer aux résultats de l'ENSESI 2016<sup>10</sup> qui montrent que les femmes et les hommes en âge de travailler sont plus confinés dans les emplois informels que formels. Les femmes sont plus représentées dans les emplois informels, soit 96,8% que les hommes (91,9%). Par contre, les emplois formels enregistrent plus d'hommes, soit 8,1% que de femmes (3,2%). La forte présence des femmes dans le secteur informel s'explique en partie par leur sous qualification et donc leur niveau d'éducation, mais aussi par le fait que la plupart des emplois, qu'occupent les femmes sur le marché du travail sont des extensions de leur rôle productif, notamment les activités domestiques. Ces constats sur les inégalités de genre constatées dans l'emploi recouper les résultats du rapport 2007 de la Banque Mondiale qui confirme que la grande majorité des femmes travaillent dans l'informel en Côte d'Ivoire et que ces inégalités de genre influencent négativement la croissance économique (Banque Mondiale 2007).

Il ressort qu'en Côte d'Ivoire, la pauvreté affecte les femmes plus que les hommes. Elle affecte indistinctement les jeunes quel que soit leur milieu, leur genre. Ce constat est une préoccupation suffisante pour fonder une politique nationale de développement intégrant de façon volontariste le genre et l'inclusion sociale, les jeunes, notamment les jeunes filles, femmes comme stratégie. Cette orientation est visible ainsi que signalé plus haut dans la loi fondamentale, dans le programme de développement national mais également dans un document national qui encadre les initiatives et actions en faveur de l'égalité de genre (Document de Politique Nationale sur l'Egalité des Chances, de l'Equité et le Genre (2009).

<sup>10</sup> Enquête Nationale sur la Situation de l'Emploi et le Secteur Informel 2016.

## **2. La place stratégique des Collectivités Territoriales dans le développement local**

La Côte d'Ivoire est réputée être la locomotive économique de L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UMOA), avec au moins 35% du PIB cumulé de cette union<sup>11</sup>.

La stratégie de développement global de la Côte d'Ivoire est basée sur le Plan National de Développement (PND) 2016-2020, qui, dans le cadre de la lutte globale contre la pauvreté, les disparités régionales et en vue d'un développement économique, social, harmonieux et inclusif, a été adopté avec la participation des différentes composantes de la Nation.

En outre, la loi n°2003-208 du 7 juillet 2003 portant transfert et répartition de compétences de l'Etat aux Collectivités territoriales met en relief le rôle stratégique des Collectivités Territoriales (Conseils Régionaux et Mairies) dans le développement local et ce, à travers le respect du principe de la participation des communautés à la base. Par conséquent, les Collectivités Territoriales ont un rôle essentiel dans l'intégration du genre et l'inclusion sociale.

## **3. La lutte contre la pauvreté par l'égalité de genre et l'inclusion sociale au niveau local**

La participation des femmes dans les instances décisionnaires/décisionnelles est largement minoritaire et ce, à tous les échelons de gouvernance, et particulièrement au niveau local. En effet, les femmes, en Côte d'Ivoire, sont encore sous-représentées en politique<sup>12</sup>. L'on dénombre au sein du gouvernement<sup>13</sup>, huit (8) femmes (six (6) ministres et deux (02) Secrétaires d'Etat) sur 51 membres, soit un taux de 15,68 % de femmes contre 84,31% d'hommes. Au niveau des assemblées élues, les échéances électorales d'octobre et de décembre 2018 donnent 15 femmes Maires sur 201 élus locaux, soit 7,46% de femmes contre 92,54% d'hommes, et une seule (1) femme présidente de Conseil Régional sur 31, soit 3,22% de femmes contre 96,78% d'hommes. Au sein du Parlement (2016), sur 255 députés, l'on dénombre 29 femmes, soit 11,37% de femmes contre 88,63% d'hommes. Au niveau du Sénat, sur 99 sénateurs, on dénombre 19 femmes soit 19,19% de femmes contre 80,81% d'hommes.

Pour apporter une solution à cette situation, le Gouvernement ivoirien a adopté la loi n°2019-870 du 14 octobre 2019 favorisant la représentation de la femme dans les assemblées élues.

Par ailleurs, il est bien de préciser que depuis 2003, le cadre juridique de la décentralisation en Côte d'Ivoire n'a pas subi de réformes afin de s'adapter aux nouvelles réalités sociales. A ce jour, le ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation ne dispose pas de document de stratégie ou de politique genre. Ce qui induit les conséquences suivantes :

- Le personnel des CT ne dispose pas d'orientations stratégiques claires systématiques, incontournables en matière d'intégration du genre dans leurs opérations et les procédures quotidiennes ;
- Le personnel ne partage donc pas une vision commune, voire une compréhension consensuelle du concept de genre ou d'égalité de genre ;
- La démarche qui consiste à rendre transversale le genre au sein des CT devient alors problématique.

### **Au niveau des Conseils Régionaux et des Mairies : ces entités sont-elles outillées pour intégrer le genre ?**

Pour le personnel des CT, le genre apparaît comme un concept abstrait, centré sur les femmes exclusivement, et sur leur présence dans certains secteurs. Si l'intention d'intégrer l'approche genre est parfois présente, cette intention ne transparaît pas dans le processus de formulation,

---

<sup>11</sup> Voir <http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/420946>.

<sup>12</sup> Rapport National Volontaire 2019, Examen sous l'angle du genre de l'ODD 5 retenu pour le Forum Politique de Haut niveau, Mai 2019, in <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>

<sup>13</sup> Le Gouvernement du 04 septembre 2019.

de planification et de suivi-évaluation des plans locaux de développement. Presque tous les documents produits ne contiennent aucune analyse de genre, avec des indicateurs sensibles au genre et des données ventilées par sexe. Les politiques de développement au niveau local reposent majoritairement sur une vision traditionnelle des rôles de genre et de la division sexuelle du travail sans les remettre en cause.

C'est d'ailleurs à juste titre que *le rapport de la Banque Mondiale, intitulé « Si l'émergence était une femme », produit en juillet 2017*, affirme que l'équité des genres peut aider la Côte d'Ivoire à atteindre l'émergence et que : « Si la Côte d'Ivoire parvenait à améliorer l'équité des genres, son économie pourrait bénéficier de gains de l'ordre de 6 à 8 milliards de dollars dans le long terme, à savoir lorsque la plupart des discriminations à l'encontre des femmes seraient résorbées. ».



### "Comment intégrer la dimension diversité dans la GRH"

**Mr Raymond Veriter**

Psychologue-formateur, Expert et Consultant en Ressources Humaines, Bruxelles, Belgique

Email : [raymond.veriter@gmail.com](mailto:raymond.veriter@gmail.com)

### Avant propos

Le court texte qui va suivre ne prétend nullement faire le tour de cette vaste question. Nous n'avons pas en effet l'espace ici pour réaliser une telle étude, de manière exhaustive, car cela justifierait l'écriture d'un livre entier. Ce texte vise donc uniquement à poser le problème de la « diversité et des discriminations » dans le contexte de notre société et dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Il n'abordera que très sommairement les mesures ou actions concrètes qui pourraient (ou devraient) être prises à la lumière de ces réflexions

Une suite plus pratique ainsi que des éventuels échanges directs avec des lecteurs( trices) plus intéressés peuvent évidemment être envisagés

### Introduction

Dans l'histoire des civilisations, le mythe d'un monde uniforme, standardisé, sans surprise, sans relief, privilégiant un seul modèle d'humains, a hélas parfois cherché à s'imposer au sein de certaines sociétés .... Mais à quel prix !! Et avec quelles dramatiques conséquences.... !

Cherchant à éliminer toute singularité, toute différence, tout écart par rapport à la norme, ce mythe est vite apparu comme étant violemment contre nature, cruel et tout simplement intolérable.

Et pourtant, sans toutefois aller jusqu'à ces extrémités, nous pouvons observer aujourd'hui encore, dans nombre d'entreprises, l'existence de systèmes de gestion dont, à y regarder de plus près, l'objectif secret semble être de « cloner » à l'infini les « très bons employés », en s'évertuant à écarter toute différence, toute originalité, toute particularité .... Les méthodes de sélection, de formation, d'évaluation, de promotion sont conçues et développées dans cette seule optique et exercent ainsi, à leur façon, une forme radicale de « sélection artificielle ».

Le mythe évoqué plus haut resurgit donc sous **la forme édulcorée du « super-employé modèle »** !! (...de préférence : masculin, pas trop âgé, en bonne santé, bien scolarisé, assidu, docile et si possible appartenant au groupe ethnique majoritaire et à la religion dominante ...).

Or, que nous enseigne la Nature ? Elle, dont nous sommes issus et qui est notre matrice commune ?

La Nature se décline en une incroyable explosion d'espèces différentes, de diversité de modes de fonctionnement les plus divers, de formes, de couleurs, de tailles les plus variées ... Un véritable et merveilleux foisonnement permanent. Elle s'articule de surcroît, au travers d'un réseau complexe de multiples complicités, d'entraides et de symbioses entre toutes les différentes espèces qui la composent (lire à ce propos P. Servigne : « L'entraide, l'autre loi de la jungle » (avec Gauthier Chapelle).

### **S'agit-il d'une dépense d'énergie gratuite ? Illogique ? Déraisonnable ?**

Nos experts en économie diraient même : gabegie de moyens, gaspillages, inefficacité, perte de rendement, ....

La Nature répèterait-elle sans cesse, depuis des millénaires, cette erreur fondamentale ? Avec une stupide obstination ? Loin de là !

Sans prétendre vouloir aborder ici un cours de biologie, nous devons reconnaître que cette créativité inouïe, suscitant la coexistence de toute ces diversités, a permis au cours de sa longue histoire, l'adaptation constante du Vivant à toutes les situations (parfois les plus extrêmes) auxquelles il s'est retrouvé confronté. Elle a aussi créé les conditions des complémentarités vitales et celles de la coopération indispensable de toutes ces espèces dans une vaste dynamique « gagnant- gagnant »

Alors si la diversité est à ce point congénitale à nos Systèmes de vie, pourquoi, diantre, devrait il en être autrement pour nos organisations ?

Pourquoi nos entreprises, administrations, institutions se priveraient elles ainsi volontairement de toute cette richesse qu'offre la multitude des talents, des sensibilités, des intelligences des êtres humains ?

Comment dès lors approcher cette « exigence » de diversité dans la gestion de nos ressources Humaines ? Comment prendre réellement en compte toute cette richesse dans nos politiques de gestion ?

Examinons ensemble ce défi de plus près. Et ce qu'il implique comme changements radicaux Car, ne nous y trompons pas, c'est une véritable gageure que de s'attaquer en profondeur aux préjugés, aux idées préconçues, aux réflexes irrationnels, sournoisement distillés dans nos pratiques de gestion et qui mènent à ces cultures d'exclusions diverses .....

C'est bien pourquoi nous devons aussi admettre, dans la foulée, que la mise en place de quotas, de tableaux de bord, d'indicateurs, **pour nécessaires et indispensables** qu'ils soient, ne seront toutefois jamais suffisants pour induire le véritable changement souhaité dans ces postures, car leurs racines s'ancrent généralement profondément dans nos réflexes viscéraux.

Seules des actions de formation, essentiellement comportementales, viendront à bout de ces peurs, de ces méconnaissances des autres et pourront permettre de nouvelles façons de penser et d'agir.

### **Que faut-il entendre par « Diversité et GRH » ? *Première approche***

(Inspiré de « Gestion de la Diversité des Ressources Humaines » Cornet/Walrand)

Nous pourrions dire que « gérer la diversité » dans les organisations, c'est viser l'élimination de toutes les formes de discrimination et une meilleure utilisation des multiples ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi.

Cela constitue un enjeu social et éthique, mais aussi un enjeu économique. Il s'agit de changer les mentalités par la reconnaissance des compétences et la valorisation des différentes expériences de vie, de favoriser la mutualisation de connaissances et l'ouverture à de nouvelles sources de talents.

La gestion de la diversité est donc un moteur de performance sociale et économique, qui invite les entreprises à trouver de nouveaux modes de fonctionnement, plus en accord avec la diversité sociale, ethnique, de genre, due à l'handicap, d'orientation sexuelle, d'âge, ... de leur personnel et de leur clientèle.

**La “Gestion de la diversité ”pourrait donc être définie comme la mise en œuvre d’une politique de gestion des ressources humaines qui :**

- s’inscrit dans les principes d’égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et dans la volonté de lutte contre toutes les formes de discrimination,
- vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d’emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations,
- permet à l’entreprise d’améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité), en tirant le meilleur parti de la diversité de la main d’œuvre disponible dans son bassin d’emploi.

**Mais la gestion de la diversité c’est aussi – et surtout- une culture organisationnelle :**

Et ce point est crucial. Car, comme nous l’avons dit avant, au-delà des mesures, quotas et indicateurs qui peuvent être mis en place (*et qui mériteraient ultérieurement un développement spécifique*), c’est un véritable changement de mentalité qui doit nécessairement s’opérer pour que cette prise en compte de la Diversité puisse s’installer durablement dans nos pratiques.

Pour être plus précis, nous pourrions dire que cette nouvelle culture organisationnelle va :

- s’inscrire dans le respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie (pour autant évidemment que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques et au principe d’égalité de nos sociétés),
- et chercher à s’enrichir de ces différences en évitant tout comportement d’exclusion, de repli et de jugement.

**La notion de diversité est donc très large.**

Dans l’absolu, elle renvoie à l’ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l’identité et de la personnalité des individus. Sous ce terme se cache donc la capacité de l’organisation à **traiter de l’altérité** (donc de l’autre dans ses ressemblances mais aussi dans ses différences et spécificités).

Dans le concret des pratiques GRH, la gestion de la diversité renvoie à l’intégration dans l’emploi, de certains groupes-cibles et à des problématiques en lien avec l’égalité professionnelle.

Ainsi, on retrouve généralement des actions qui visent :

- à la promotion de l’égalité des femmes et des hommes et à l’intégration du genre dans les politiques de gestion des ressources humaines,
- à la participation à l’emploi des personnes porteuses d’handicaps,
- à l’intégration professionnelle des personnes d’origine étrangère et à la gestion de la multiculturalité dans l’entreprise,
- à proposer des dispositifs de gestion des âges et des cycles de vie, notamment l’emploi des jeunes et des seniors, mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas.

A noter toutefois que, plutôt que de segmenter les actions à entreprendre, une démarche plus globale, plus systémique est aujourd’hui encouragée.

Ainsi, par exemple, en termes de respect de la non-discrimination des genres, il ne s’agit plus de se limiter aux différences biologiques entre les femmes et les hommes mais bien de s’intéresser aux poids des stéréotypes sexués sur l’un et l’autre sexe, à l’impact des rôles sociaux attribués à l’un et l’autre sexe sur la vie professionnelle, à l’évolution des modèles familiaux, aux phénomènes de ségrégation et de hiérarchisation entre l’un et l’autre sexe. ! Il en va également de la valorisation d’une véritable Mixité dans nos modes de gestion et de la reconnaissance de l’apport spécifique des valeurs « féminines » dans notre conception du monde

et de notre Management (Cf. un texte de J. de Rosnay « Valeurs féminines pour construire un monde »).

Le terme “personnes d’origine étrangère” est lui aussi rempli d’ambiguïté. Il renvoie à la réalité des personnes qui vivent et travaillent dans un pays donné mais qui sont confrontés à des discriminations en raison de leur origine (leur nationalité et la nationalité des ascendants), de leur patronyme, de leur culture et religion, de leur apparence physique, etc...

La gestion de la diversité peut aussi s’intéresser à la lutte contre les discriminations dans l’emploi à l’égard d’autres groupes cibles : en raison de leur orientation sexuelle ; des personnes qui peuvent être discriminées en raison de leur physique (apparence, taille et poids, notamment) ; les discriminations liées à l’appartenance syndicale ou politique, etc...

### **Les plans de diversité**

Il est évident qu’un tel changement dans les pratiques et les mentalités ne peut s’improviser grosso modo, trois stratégies d’action existent :

- 1. Une stratégie de négation du problème, que nous appellerons “stratégie de l’autruche”**, qui consiste à penser que l’organisation n’a pas à agir dans ce champ d’action. Pour les partisans de cette approche, la diversité prendra place naturellement dans les organisations et les individus s’intégreront facilement dans l’organisation.

Les nombreuses plaintes pour discrimination et les difficultés que rencontrent les travailleurs d’origine étrangère, les personnes handicapées et les travailleurs jeunes/âgés pour trouver et rester dans l’emploi montrent que cet optimisme ne correspond cependant pas à la réalité. La longue lutte (encore inachevée) pour l’égalité professionnelle des femmes témoigne également de la nécessité d’une approche volontariste.

- 2. Des stratégies d’action réactives qui visent à répondre à des problèmes concrets qui se posent dans l’organisation**, à réduire les dysfonctionnements liés à une main-d’œuvre de plus en plus hétérogène, à remédier aux tensions dues à cette hétérogénéité (conflits, harcèlement, exclusion,...) et à se soumettre aux lois et règlements.

Ce choix de stratégie est souvent « coûteux », car il demande beaucoup d’énergies pour réduire les tensions apparues et il se construit autour de “problèmes”, ce qui hypothèque de facto une vision positive de la gestion de la diversité.

- 3. Des stratégies d’action proactives qui visent à se mobiliser autour d’objectifs sociaux (responsabilité sociale et lutte contre les discriminations) mais aussi à créer de la valeur ajoutée interne et externe autour de la diversité** : c’est-à-dire mieux rencontrer les besoins des usagers et de la clientèle, faire face à une pénurie de main d’œuvre, introduire plus de mixité et de diversité dans certains métiers et dans certaines fonctions, susciter plus de créativité et d’innovation, enfin, attirer et garder des talents de tous horizons.

Ces stratégies incluent très souvent de larges plans de communication interne - visant à impliquer le maximum de parties prenantes et à les rendre « complices » des actions entreprises – ainsi que des programmes ambitieux de Formations comportementales et relationnelles.

### **La nécessité d'une Charte de la Diversité**

Pour entamer et encadrer le processus de «valorisation de la Diversité», une charte sera souvent élaborée et proposée à l’ensemble du Personnel.

A titre d’exemple, cette charte pourrait reprendre les engagements suivants :

« L’entreprise signataire de la présente Charte s’engage, dans le respect de la législation anti-discrimination et dans le cadre d’une concertation sociale permanente sur cette dynamique de la “Gestion de la diversité”, à :



- Tendre vers un “management de la compétence et des potentiels” et donc, de facto, refléter la diversité de la société, notamment sous l’angle du genre, du handicap, de l’origine ou encore de l’âge, au niveau de l’ensemble de son personnel et aux différents niveaux hiérarchiques (compte tenu cependant de la spécificité de l’entreprise et des exigences des postes de travail) ;
- Intégrer la prise en compte de la diversité dans les politiques globales de GRH ;
- ***Promouvoir et respecter l’application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans tous les processus de gestion des ressources humaines, en particulier lors du recrutement et de la sélection, de l’attribution des statuts d’emploi et de la définition du type de contrat de travail, du calcul des salaires, de l’accès à la formation, de l’évaluation des compétences et de l’évolution de la carrière professionnelle des membres du personnel, dans les relations entre collègues, avec les supérieurs et enfin avec la clientèle et les usagers ;***
- Entreprendre des actions favorisant une politique de gestion des ressources humaines basée sur les compétences, les potentiels et la valorisation des expériences individuelles ;
- Mettre en place des actions de sensibilisation et de formation sur les enjeux de la non-discrimination et les gains suscités par la diversité, à destination des responsables de son entreprise ou organisation, des délégués syndicaux ou représentants de ses travailleurs, de ses collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation, la gestion des carrières et les activités commerciales, et, enfin, de ses travailleurs eux-mêmes ;
- Former ses collaborateurs, en particulier les responsables du personnel ou d’une équipe de travail et ceux en relation avec la clientèle, à la gestion des conflits, à l’approche de l’handicap et au dialogue interculturel ;
- Réaliser un diagnostic en matière de GRH, identifier des pistes d’actions prioritaires et élaborer un plan d’actions “gestion de la diversité “ ;
- Communiquer son engagement en faveur de l’égalité des droits, de la gestion de la diversité et de la non-discrimination aux usagers, aux clients ainsi qu’aux partenaires (partenaires d’affaires, sous-traitants, fournisseurs, bureaux de recrutement, ...) ;
- Assurer un suivi régulier, via des tableaux de bord ad hoc, des mesures mises en place, des résultats obtenus et des impacts à différents niveaux (personnel, clientèle) et communiquer largement et franchement à ce sujet ;
- Adopter les éventuelles mesures correctives tout en restant fidèle aux engagements pris relatifs à la diversité ».

Chaque point de cette charte mériterait bien sur de plus larges développements.

En développant des actions de sensibilisation autour d’une telle charte, l’entreprise ou l’organisation va créer un cercle vertueux et susciter en son sein des initiatives diverses, promouvant cette volonté d’accueillir la Diversité et d’en faire un véritable atout./.



## "L'inclusion est-elle une bonne stratégie de la gestion participative ?"

**Mr Samba DIAO**

Etudiant en Droit public, Sénégal

Miracle ou miroir du citoyen, de toute manière, le pouvoir local est censé le prendre en compte. Pour symboliser la nécessité de la présence et participation des citoyens au pouvoir, leur « parfum » doit s'embaumer dans les couloirs bureaucratiques d'un pouvoir local en exercice. Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) au niveau mondial, à travers son Statut<sup>14</sup> et sa déclaration finale<sup>15</sup>, se veut afficher l'image du citoyen au fronton des institutions locales. Dès lors, planter un « arbre à palabre » dans l'espace public local a été longtemps un désir des citoyens qui veulent que les pouvoirs publics acceptent des espaces d'échanges. Que tous les acteurs, élus locaux, personnes ressources, populations locales, citoyen pauvre ou en situation d'handicap s'y réunissent, que souffle véritablement un climat d'inclusion pour décider convenablement de ce que doit être la chose publique locale. Cela suppose qu'il y a en quelque sorte un dynamisme, un mouvement de « bottom up<sup>16</sup> » qui s'exerce de près. S'il y a jusque-là un pouvoir qui s'exerce en dehors des administrations locales, celui-ci ne peut être qu'un pouvoir d'influence. Il n'est ni une sorte de puissance publique, ni un pouvoir propre à une décision (pouvoir réglementaire), c'est une « *capacité d'influence ou de participer* » susceptible d'alléger l'autorité locale. Souvent toutefois, le citoyen se sent isolé dans l'action publique locale. Or, le citoyen sujet impliqué, qui influe, qui participe, doit être accueilli avec une pleine considération dans la municipalité formellement et dans les politiques publiques locales concrètement : d'où une action publique locale inclusive pour une gestion participative. La gestion participative est « *une démarche de généralisation du dialogue entre les élus locaux, l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration des décisions et les administrés. C'est ainsi un système qui offre une gestion plus perfectionnée des affaires de la ville et une perspective « gagnant gagnant » pour les collectivités et les citoyens<sup>17</sup>* ». Quant à l'inclusion, selon la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, elle peut être définie comme « *un processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles bénéficient d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle ils vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux* ».

---

<sup>14</sup> Dans le Préambule du Statut de CGLU, Paris, mai 2004, elle s'est « Engagée à œuvrer pour une gouvernance locale participative, centrée sur le citoyen, dans le cadre des principes de la décentralisation et de la subsidiarité ».

<sup>15</sup> Dans la Déclaration finale du Congrès de Jeju Corée, Octobre 2007, CGLU déclare qu'elle « favorise dans nos villes et nos territoires un développement durable, plus équitable, inclusif (...) ; œuvre pour approfondir la démocratie et l'autonomie locale pour contribuer à bâtir un monde en paix et solidaire où de nouvelles formes de participation citoyenne dans la prise de décision se développent ».

<sup>16</sup> Bottom up : la participation est le fruit d'une initiative des citoyens et de la société civile.

<sup>17</sup> Association internationale des Maires Francophones (AIMF), Guide à l'attention des collectivités territoriales, la gestion participative, Juin 2012, page 3.

Pour l'ONG ENDA-ECOPOP qui œuvre « pour des collectivités territoriales durables en Afrique fondée sur l'égalité, la participation citoyenne et la convivialité avec l'environnement où les droits économiques, culturels, sociaux et politiques des plus vulnérables sont garantis<sup>18</sup> » ; ***l'inclusivité ou l'agrégation implique que « les pouvoirs s'exercent avec l'adhésion, et sous le contrôle des populations, au bénéfice de tous, particulièrement des groupes « vulnérables ».***

Pour notre part, l'inclusion est un travail impressionnant. Deux caractéristiques attirent immédiatement l'attention : sa finalité et ses moyens, c'est-à-dire les voies d'accès à la gestion. Sa finalité est l'accès à la gestion ainsi qu'une lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale et les inégalités. S'agissant de ses moyens, nous constatons qu'ils suivent une logique que nous nommons à notre avis « **la logique IPS/Gestion** », elle signifie :

➤ **Information sur la gestion**

Selon l'IIAG<sup>19</sup>, l'Etat du Sénégal a enregistré 41.7% en matière d'accès à l'information. La population locale doit être informée sur les actes juridiques de la collectivité territoriale (CT) revêtus d'importance (arrêtés municipaux et délibérations), et surtout sur l'utilisation des fonds publics.

➤ **Participation<sup>20</sup> à la gestion**

Elle implique la participation de la société civile (89.2%) à la vie politique (74.3%) pour une légitimité du processus politique (77.8%). Jusqu'en 2017, le Sénégal a connu des avancées en termes de participation citoyenne, selon l'IIAG, puisqu'il a réalisé un meilleur score de 76.9 sur 100. Son effort en matière de participation a influé sur sa bonne gouvernance avec un score de 61.6% (10<sup>ième</sup>). Donc, avec l'approche participative « ***les citoyens sont très fins, cultivés et très politiques<sup>21</sup>*** ».

➤ **Satisfaction de la gestion**

Elle se mesure par l'efficacité et l'efficience de l'action, par la qualité et la performance du service et par la confiance des citoyens envers les élus, ce qui rend alors légitime le pouvoir local. En revanche, le respect de cette règle logique permet de définir le pouvoir local comme un « miroir » pour le citoyen. Ils sont en outre consultés et concertés sur le processus décisionnel, sur toute politique publique locale, sur la décision budgétaire par exemple, et sur l'identification, la définition des besoins et la priorisation des besoins à satisfaire en tenant compte du respect de tous les principes de bonne gouvernance. On peut en déduire que l'inclusion est un processus.

En effet, ce processus s'étend sur le fait d'abord que les citoyens soient informés, ensuite qu'ils ont l'opportunité de participer et d'influer, et ils se voient ainsi inclus au cœur de l'action publique.

Aussi, **l'inclusion est-elle une bonne stratégie de la gestion participative ?**

L'inclusion est l'accès du citoyen à la gestion ainsi qu'une lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociales. L'accès à l'exercice du pouvoir local est une chose (finalité), trouver les voies pour y

---

<sup>18</sup> L'ONG ENDA ECOPOP, Rapport annuel 2017, page 10.

<sup>19</sup> IIAG : Indice Ibrahim de Gouvernance Africaine.

<sup>20</sup> La participation peut être définie comme « un processus actif dans lequel l'initiative est prise par la population, guidée par sa propre pensée et utilisant des moyens et processus (institutions et mécanismes) sur lesquels elle peut opérer un contrôle effectif. » Bara Guèye ? Où va la participation ? Expériences de l'Afrique de l'Ouest francophone.

<sup>21</sup> GBEDE Jonathan, Contrôle citoyen de l'action publique : Guide pratique, savoir, comprendre pour agir, page 15, Guide réalisé pour le compte de l'ONG ADJL-Ci (en Côte d'Ivoire) financé par la Fondation allemande Friedrich Ebert Stiftung (FES).

parvenir en est une autre (les moyens). Sur ce, l'information, la consultation, la concertation et la pratique du budget participatif sont des voies permettant de contribuer à la démocratie locale

et de faire accéder le citoyen à l'action publique. Intégrer les principes d'une bonne gestion participative, est véritablement le vecteur d'une d'inclusion, d'une participation en pleine expansion.

### **I) L'inclusion comme moyen pour l'accès du citoyen à la gestion des affaires publiques locales**

#### **A) Les moyens permettant aux citoyens de contribuer aux décisions concernant leur collectivité territoriale**

Selon l'IIAG, la participation vise à évaluer à la fois la qualité des processus et les résultats obtenus. Elle est l'espoir du citoyen pour être informé, consulté et concerté. N'est-ce pas l'information le premier degré de participation ? Paul Verlaine disait « de la musique avant toute chose », il s'apprêtait à donner la poésie toute sa valeur artistique, et nous, nous disons : de l'information avant toute chose, pour permettre à l'action publique de s'exercer en toute transparence. Mais, sur quoi informer, justement ? Sur l'utilisation des fonds publics en exigeant l'obligation de rendre compte, par la présentation de documents de résultat (compte administratif du maire et compte de gestion du comptable), en opérant un contrôle citoyen de l'action publique (CCAP), ou bien par la pratique de la certification citoyenne<sup>22</sup> ?

Il n'y a pas, certes, de bonne gestion sans un système de contrôle efficace. En effet, Napoléon Bonaparte souligne que « *par une surveillance active, l'infidélité soit réprimée et l'emploi légal des fonds publics garanti* ». Au Sénégal, le CCAP place le citoyen dans l'obligation d'exiger ce genre de contrôle aux fins de l'exigence de redevabilité des agents d'exécution de la gestion qui leur est confiée. C'est un contrôle à caractère politique exclu du droit budgétaire mais inclus au droit politique, et ainsi favorable à la démocratie financière. Ce n'est ni un contrôle juridictionnel, ni un contrôle administratif ; sa particularité est que sa sanction consiste à négocier le changement, en recommandant des mesures correctrices aux dysfonctionnements constatés.

La clé d'une meilleure démocratie participative réside dans l'amélioration de l'accès à l'information. Il faudrait donner une impulsion essentielle à la mise en place d'une information accessible, claire et transparente dans tous les secteurs. Selon Dr Camilla Toulmin, Directrice de l'Institut international pour l'environnement et le développement « *l'information, c'est le pouvoir. C'est pourquoi la plupart des détenteurs de pouvoir souhaitent la garder cachée. Ils mesurent la valeur et ne veulent pas la partager* ». L'information sur la gestion des affaires locales est un principe à valeur législative ainsi qu'un droit. Conseil de quartier, comité consultatif et commission pour l'accessibilité des personnes en situation de handicap constituent des mécanismes qui rendent effectif ce droit.

L'information comme mécanisme de participation citoyenne suffit-elle à outiller pleinement la démocratie participative à l'échelon local ? Si elle est une nécessité comme nous venons de le prouver, cependant, à elle seule, elle ne peut parfaire une démocratie locale. Il existe en effet d'autres mécanismes ou niveau de participation, tels que la consultation et la concertation. A l'instar de ces mécanismes, émerge aujourd'hui un nouveau dispositif participatif plus performant propice à une démocratie participative : c'est le budget participatif.

---

<sup>22</sup> La Certification Citoyenne est un instrument d'appréciation constructive de la gestion publique locale, à travers la délivrance d'un label qui s'effectue sur un exercice budgétaire. En effet, au Sénégal, la commune de Saint-Louis a adhéré au Programme de Certification Citoyenne mis en œuvre par le Forum civil, section sénégalaise de Transparency International. Sa gestion faisait l'objet d'un audit dit citoyen, sur la base d'un Référentiel de bonne gouvernance locale, construit de façon participative, et bâti autour des principes suivants : Efficacité, Equité, Obligation de rendre compte, Participation, Transparence.

## **B) le budget participatif, une pratique nouvelle et une forme de participation**

Le budget participatif (BP) peut donc être défini comme « *l'inclusion de citoyens ordinaires dans le cycle budgétaire d'une collectivité publique* »<sup>23</sup>. Ce processus participatif innovant amène à repenser la relation entre représentés et représentants. Né de la conjonction d'une approche top-down<sup>24</sup> et bottom-up, son but est de réorienter les politiques publiques en faveur des pauvres et exclus du système politique, afin d'en finir avec la corruption et ce, dans un souci de transparence. Promu au rang de bonne pratique de gouvernance, il est une nouvelle forme de démocratie. Le BP contribue politiquement à prendre en compte les personnes pauvres et, exclues du système politique. De par son action, il rend efficient les politiques publiques. Il tend à repousser les frontières entre élus et citoyens ; les principes de participation et inclusion concourent à une lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ils se chevauchent avec d'autres principes, tels que la non-discrimination, l'égalité, l'encadrement du traitement préférentiel, ne laisser personne pour compte, en particulier les groupes pauvres ou vulnérables.

## **II- L'inclusion comme un moyen de lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale, la corruption et la non-discrimination**

### **A- L'intégration dans la gestion des affaires locales des principes nécessaires à une démocratie participative**

L'application de tels principes découle de la considération principale suivante : les maux dont souffre l'Etat en Afrique depuis 30 ans sont bien connus. Il s'agit de la pauvreté, de l'arbitraire, de l'incompétence, de la prééminence des "Big Men", de la politique du ventre, du népotisme, du clientélisme, de la corruption et de la "patrimonialisation" du pouvoir. Malgré ce phénomène néfaste, dans le système juridique des administrations africaines, les autorités « *disposent d'une marge de choix. Mais cette liberté de choix n'est pas totale, elle est soumise à des sujétions de légalité* »<sup>25</sup>. Donc, pour une participation citoyenne réussie, l'autorité locale doit veiller au respect de l'inclusion de certains principes dans la gestion des collectivités territoriales. Il s'agit :

- ✓ de la participation des différents acteurs à toutes les étapes du processus décisionnel (du diagnostic au suivi-évaluation),
- ✓ de la solidarité, de la coopération et de l'intercommunalité,
- ✓ de la culture de confiance : il s'agit entre autres de l'éthique (sens de l'intérêt général et du Bien commun), de la légitimité des Institutions et de l'utilité sociale (réponses efficaces et diligentes aux aspirations des populations),
- ✓ d'établir un cadre d'amélioration de la démocratie participative basé sur des prestations intellectuelles (outils didactiques) réalisés par des personnes ressources,
- ✓ de l'articulation entre les différentes échelles territoriales (CT, Etats et niveau global),
- ✓ de l'égalité entre les citoyens et de la prise en compte des besoins de groupes pauvres souvent marginalisés,
- ✓ de la transparence, de la circulation d'une information fiable, de l'obligation de rendre compte de l'utilisation des ressources publiques, et de l'établissement des documents des résultats financiers, des études et de l'évaluation des politiques publiques,
- ✓ de l'efficacité et de l'efficience de la dépense publique locale.

---

<sup>23</sup> Talpin J. : « Les budgets participatifs en Europe, des pratiques diversifiées, des résultats inégaux », *Cahiers du Brésil Contemporain*, n° 73/74, pp. 141-165, 2009.

<sup>24</sup> Top down : la participation est le fruit d'une initiative des décideurs (les élus).

<sup>25</sup> B. Guy, Stin Bernard, *le droit administratif français*, Presse de sciencepo, Dalloz 6ième édition, 2002, page 280.

**«La transparence des actions des administrations, l'accessibilité des services et de l'information administratifs, et la réactivité du gouvernement aux nouvelles idées, demandes et besoins<sup>26</sup> »** permettra de lutter contre la corruption (cf. La Loi Sapin de 1993 qui mentionna son danger dans le domaine des achats de l'Etat. Etymologiquement, le mot corruption vient du latin "corrumpere" qui signifie brisé complètement, détériorer. Elle signifie aussi n'importe quelle utilisation de pouvoir pour un profit personnel. Selon, le PNUD, le Sénégal dispose d'un indice du développement humain (IDH) de 0,494 en 2016 (162<sup>e</sup> rang mondial). Le PNUD a placé la lutte contre la corruption comme étant au 5<sup>e</sup> rang des préoccupations les plus urgentes des sénégalais (après la santé, l'éducation, la pauvreté et le chômage). Or, la corruption est due en grande partie aussi à la pauvreté.

En agissant ainsi, et en adoptant ces principes, la démarche de l'action publique reflètera l'image du citoyen ; ce dernier perçoit l'action publique comme un miroir. Parce que, d'un côté, les autorités locales ont pu identifier les moyens permettant aux citoyens de contribuer aux décisions concernant sa collectivité territoriale, et, de l'autre, elles ont recouru et se sont approprié la démarche de l'inclusion avec tous effets positifs à l'égard de la décision locale (qualité décisionnelle), du pouvoir local (légitimation et démocratie participative), de la collectivité territoriale (développement durable et inclusif).

**L'inclusion revêt plusieurs avantages, notamment :**

- elle procure une qualité décisionnelle à l'échelon local adaptée aux réalités sociales. Cet échelon pertinent de la prise de décision politique est le lieu naturel de la participation politique : c'est le principe de subsidiarité. Le local est en effet « un territoire lisible par les gens, par les groupes, c'est le lieu d'implication possible, et l'objet d'une possible mise en mouvement" <sup>27</sup>,
- elle permet une légitimation du pouvoir local et une démocratie locale participative. La démarche inclusive, au regard de l'autorité locale dont dispose les élus, crée un climat de confiance entre acteurs, élus et populations locales. Elle atténue aussi le pouvoir d'une élite bureaucratique. Donc, « La participation des acteurs au processus décisionnel local favorise le renforcement de la démocratie locale»<sup>28</sup>,
- Elle conduit la collectivité territoriale vers un développement durable inclusif.

Le développement inclusif est un processus qui promeut la participation de la plus vaste partie de la société, en particulier des groupes confrontés à la discrimination et à l'exclusion. Il « garantit que les personnes handicapées sont reconnues comme des membres de la société à part entière et à droits égaux, impliqués et contribuant au processus de développement pour tous<sup>29</sup> ».

Telle est l'état d'une action publique inclusive et opérationnelle dans son exercice ou dans sa mise en œuvre. Le citoyen s'estime écouté, sent ses besoins pris en charge, il se voit au cœur de l'action, il ne doit pas être mis à l'écart mais plutôt impliqué dans les affaires locales.

---

<sup>26</sup> Définition par l'OCDE « gouvernement ouvert » dans *Moderniser l'État*, 2005.

<sup>27</sup> *La démocratie locale, comprendre-agir-proposer*. Collection *Les Pratiques du CEDIS*.

<sup>28</sup> *Bonnes pratiques de développement local au Sénégal L'itinéraire du PNDL*, page 15.

<sup>29</sup> Eric Plantier-Royon, *Développement local inclusif. Comment intervenir au niveau local sur la thématique du handicap*, Novembre 2009.

## **B- Comment faire pour que la logique de participation et d'inclusion aille vers sa pleine expansion**

« Comment la participation citoyenne s'est laissée endormir, pourquoi elle doit reprendre le combat »<sup>30</sup>. C'est pour qu'elle aille vers sa pleine expansion. Pour ce faire, il faut :

- informer toujours le citoyen sur l'état de l'action publique, sur la définition de l'agenda de développement,
- accepter la diversité des formes de participation (prestations intellectuelles par exemple),
- du diagnostic au suivi-évaluation, inviter autant que possible divers acteurs au profil varié,
- établir un cadre d'amélioration de la démocratie participative basé sur les prestations intellectuelles, tout en valorisant l'expertise par l'identification et la reconnaissance de personnes ressources nécessaires à la réalisation de guides didactiques,
- évaluer régulièrement les politiques publiques locales, en se focalisant sur les résultats de la fin d'un cycle de projet,
- améliorer la qualité du service public local tout en redéfinissant le service avec de nouveaux principes à caractère inclusif,
- associer et appuyer les groupes pauvres, vulnérables et exclus des processus et système politique,
- Ne laisser personne pour compte !

### **En conclusion**

Ciblant les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale, l'inclusion offre également une gestion plus perfectionnée des affaires de la ville, d'une ville certes durable obéissant aux principes de la charte d'Athènes : habiter (habitat), travailler (emploi), circuler (mobilité urbaine), cultiver le corps et l'esprit (solidarité urbaine). Ce processus garantit une meilleure participation aux décisions qui affectent la vie des citoyens. L'inclusion s'inscrit au cœur du principe « Ne laisser personne pour compte ». A ce titre, elle reste une bonne stratégie de la gestion participative et pour l'atteinte des objectifs du développement durable./.

---

<sup>30</sup> Adrien Roux, *50 ans de démocratie locale*, Edition Yves Michel, Avril 2008.

---

## News & Publications / Nouvelles & Publications

---



L'Union africaine et l'ONU viennent de lancer une initiative conjointe sur «les femmes dans la gouvernance et leur participation politique : renforcer le rôle des femmes africaines dans le leadership». Elle ambitionne également d'amplifier le rôle et le leadership de la femme africaine dans les stratégies de lutte contre le coronavirus.

<https://maroc-diplomatique.net/lancement-dune-initiative-conjointe-ua-onu-sur-le-renforcement-du-role-des-femmes-africaines-dans-le-leadership/>

### **Moussa Faki Mahamat, Président de la Commission de l'Union africaine**

Il s'agit d'une initiative qui témoigne «de notre engagement commun à renforcer le leadership des femmes africaines» en vue de la réalisation des aspirations de notre double référentiel, «l'Agenda africain 2063 et l'Agenda 2030 des Nations Unies», a souligné le président de la Commission de l'Union africaine, Moussa Faki Mahamat.

Il a relevé que cette initiative «consacre une analyse des systèmes de gouvernance qui soulignent des déficiences patentes au désavantage de centaines de millions de femmes en Afrique», appelant à cette occasion les pays africains à la soutenir et à garantir la mise en œuvre effective du plan d'action proposé pour la gouvernance et la participation politique des femmes afin qu'elles puissent amplifier leurs voix, leur pouvoir et leur influence dans les processus décisionnels.

Le lancement de l'initiative conjointe UA-ONU arrive à point nommé. «Elle intervient au pic d'urgence de notre stratégie continentale de réponse et de résistance à la grave crise sanitaire de la COVID-19», a-t-il noté.

Cette initiative amène à réfléchir sur certaines priorités qu'il convient d'inclure dans le Plan d'action en l'occurrence « le plaidoyer pour l'amplification de la participation des femmes et l'intensification de leur leadership dans la gouvernance et dans la formulation des stratégies de riposte à la COVID 19 à tous les niveaux», « la lutte contre les conséquences néfastes de la pandémie qui fragilisent les femmes et les filles" et «la mise en œuvre des programmes à impact rapide pour atténuer les effets négatifs de la pandémie de la COVID19 sur les femmes et particulièrement les groupes de femmes défavorisées et vulnérables telles que les personnes âgées, les femmes enceintes et les filles vivant avec un handicap, les migrantes, les déplacées internes, les réfugiées et les femmes privées de liberté», a-t-il souligné.





**Dr Najat Zarrouk**

*Directrice de l'Académie Africaine des Collectivités Territoriales (ALGA) de CGLU-Afrique*  
*Vice-Présidente du Réseau des DRH de l'Administration Publique en Afrique (APS-HRMNet)*  
*Présidente du Comité de Pilotage de la Commission Internationale de l'Accréditation des Programmes d'éducation et de formation des Administrations Publiques (ICAPA), l'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA).*  
*Membre du Comité des Experts de l'Administration Publique (2010-2017)*  
*Email: [Nzarrouk@uclga.org](mailto:Nzarrouk@uclga.org)/[najat\\_zarrouk@yahoo.fr](mailto:najat_zarrouk@yahoo.fr)*

*Director of the African Local Government Academy(ALGA) of UCLG-Africa.*  
*Vice-President of the African Public Sector Human Resources Managers Network (APS-HRMNet).*  
*President of the Steering Committee of the International Commission for the Accreditation of Education and Training Programs for Public Administrations (ICAPA) - International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA).*  
*Former Member of the UN Committee of Experts on Public Administration (CEPA), from 2010 to 2017*  
*Email: [Nzarrouk@uclga.org](mailto:Nzarrouk@uclga.org) / [najat\\_zarrouk@yahoo.fr](mailto:najat_zarrouk@yahoo.fr)*

Comité d'experts de l'administration publique  
 Quinzième session 18-22 avril 2016 Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire:  
 "Concrétiser les engagements : transformer les institutions publiques en vue de faciliter la formulation et l'intégration des politiques avec la participation de tous, aux fins de la réalisation et du suivi des objectifs de développement durable : assurer un processus de hiérarchisation et de prise de décisions équitable, représentatif, participatif et transparent à tous les niveaux"  
 Document officiel préparé par DR Zarrouk Najat sur :  
 "Diversité et non-discrimination au sein de l'administration publique : des leviers stratégiques au service du développement durable"  
 ONU, UN-DESA, E/C.16/2016/3  
 Ce document disponible dans les six langues officielles de l'ONU, se trouve dans le lien suivant :

Committee of Experts on Public Administration  
 Fifteenth session 18-22 April 2016 Item 3 (a) of the provisional agenda:  
 " Moving from commitments to results: transforming public institutions to facilitate inclusive policy formulation and integration in the implementation and monitoring of the Sustainable Development Goals: ensuring prioritization and decision-making that is fair, responsive, inclusive, participatory and accountable at all levels"  
 UN Official document prepared by Dr Zarrouk:  
 "Diversity and non-discrimination in public administration: strategic enablers of sustainable development".  
 UN, UN-DESA, E/C.16/2016/3  
 Please find below the link to the paper available in the 6 official languages of the United Nations:

<https://undocs.org/fr/e/c.16/2016/3> (français)

<https://undocs.org/en/e/c.16/2016/3> (English)

## **Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic**

**The Department of Management currently investigates how Nordic HR practitioners experience the COVID-19 pandemic to study organizational responses to a crisis from a people management perspective.**

The International Labour Organization (ILO, 2020) outlines that COVID-19 will negatively affect the world of work in quantitative and qualitative terms. Organizations around the world adapted their people management approaches over the past weeks. Remote work, reductions in work hours, cuts in training and development activities or a ban on recruitment are only a few examples. But what about supporting activities that help to keep up performance or foster collaboration and communication in times of remote work?

Previous research underlines that HR practitioners can play a central role in supporting practices to improve business performance in times of a crisis (Gunnigle, Lavelle, & Monaghan, 2019). Yet, limited research investigated concrete practices. Taking up on this notion, the Department of Management at Aarhus University (ranked among the top 100 universities worldwide - <https://international.au.dk/>) is conducting a research project on people management practices, which are outlined in the HRM literature as supportive to employee and firm performance. We aim to understand questions such as: What activities are in focus during the current crisis? How does top management support the efforts from an HRM perspective? Does the HR manager's proactive behaviour have an impact on the activities carried out?

If you are working with those topics in an organizational context, we are very interested in learning more about your current situation. How to adapt HRM practices in times of COVID-19 is a dominant question for organizations around the world with great implications for employees and managers. Your answers will help to shed light on the decisions organizations took in times of COVID-19 and provide important knowledge for the future.

You can find the the survey here or in the box on the right side. It is completely anonymous and takes around 8-10 minutes.

Immediately after the data collection, we will publish the descriptive results in a report uploaded on this webpage.

### **Who are we?**

We are a research team from the Department of Management, specialized on Human Resource Management. If you have any questions, comments or feedback, feel free to reach out to us.

Ann-Kristina Løkke Møller, Associate Professor, PhD (aklm@mgmt.au.dk)

Marie Freia Wunderlich, PhD Fellow (mawun@mgmt.au.dk)

<https://mgmt.au.dk/research-related-to-covid-19/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid-19-pandemic/>

## Gestion RH en période de crise: Gare aux limites juridiques!

Par Ahlam NAZIH | Edition N°:5795 Le 02/07/2020 | Partager

Préserver le business, mais sans passer outre les droits des collaborateurs

Code du travail: des failles qui n'arrangent personne!

La conjoncture se corse de plus en plus. Révision du business modèle, recherche de nouvelles opportunités, création de nouveaux produits et services... Les entreprises tentent de trouver des solutions pour s'en sortir avec le moins de dégâts possibles, et mieux rebondir après la crise.

Nombreuses sont celles qui sont obligées de licencier, de réduire la voilure, de réaménager leurs horaires de travail... Mais cela ne les dédouane pas de leurs obligations légales vis-à-vis de leurs salariés. Elles encourent ainsi des risques juridiques. Le code du travail se révèle parfois contraignant. Ses failles, n'arrangeant ni les employeurs, ni les salariés, ont été mises à nu par la crise du Covid-19.

«Il serait opportun aujourd'hui que les chefs d'entreprise puissent inciter à une modification du code du travail resté figé depuis 2011, et qui ne répond plus à leurs préoccupations», souligne Bassamat Fassi Fihri, associée fondatrice du cabinet Bassamat & Laraqui, récemment invitée à une e-conférence de l'Association pour le progrès des dirigeants (APD). Que peut se permettre l'entreprise ou pas dans sa relation avec ses salariés? Tour d'horizon avec Me Bassamat Fassi Fihri.

### ■ Congés: l'accord du collaborateur est indispensable

Imposer à des salariés de prendre un congé payé durant la crise pour s'assurer de leur présence à la reprise. Pour les patrons, la démarche paraît rationnelle. Cependant, l'employeur ne peut décider unilatéralement, l'accord du salarié est impératif selon la loi, crise ou pas. Certaines entreprises sont allées jusqu'à décider de prélever sur les congés de 2021 pour les collaborateurs dont le solde 2020 a été épuisé. La démarche est tout simplement illégale.

Impossible également d'envisager des congés sans solde. Cette option n'est pas prévue par le code du travail, sauf pour la mère salariée souhaitant se libérer pour élever son enfant pour une durée d'une année, en concertation avec son employeur (article 156).

### ■ Pas de chômage partiel

Encore une notion ignorée par le code du travail. Pour faire face à une baisse drastique d'activité, la seule possibilité offerte par la loi est celle de l'aménagement des heures de travail. L'entreprise peut réduire le temps normal de travail pour une durée n'excédant pas 60 jours, après s'être concertée avec les délégués du personnel, et le cas échéant, les représentants des syndicats. Le salaire est payé pour la durée effective de travail et ne peut, en aucun cas, être inférieur à 50% de la rémunération normale.

### ■ Baisse de salaire: Pas au-delà de 60 jours, sauf si...

Même en crise, les entreprises sont obligées de payer les salaires de leurs collaborateurs. Des réductions de salaire ne peuvent être envisagées qu'en cas de réaménagement du temps de travail, et avec l'accord des salariés. La révision à la baisse peut aller à 50% sur une durée de deux mois (à condition de ne pas descendre en deçà du Smig). Les baisses décrétées durant cette période de confinement par de nombreuses entreprises ne peuvent donc en principe dépasser les 60 jours. Pour aller au-delà, un accord doit être trouvé avec les représentants des salariés, sinon, une autorisation de l'autorité administrative, autrement dit, du gouverneur, est nécessaire.

Les employeurs ne sont pas tenus de restituer les montants prélevés après la crise, selon Bassamat Fassi Fihri. Si la diminution de salaire n'est pas assortie d'une réduction du nombre d'heures de travail, le salarié est en droit de réclamer le paiement du reliquat.

### ■ Licenciements compliqués

Pour faire face à la baisse des commandes, les entreprises n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre. Le chômage partiel n'étant pas prévu par la loi, elles ne peuvent réduire le temps de travail de leurs employés indéfiniment (deux mois au maximum, sauf accord avec les salariés ou autorisation du gouverneur). Elles sont donc obligées de dégraisser leurs effectifs pour survivre. Pour licencier, c'est la croix et la bannière. Le licenciement collectif est soumis à une autorisation administrative, rarement accordée (une autorisation délivrée par le gouverneur de la préfecture ou de la province, dans un délai maximum de deux mois à compter de la date de la présentation de la demande par l'employeur au délégué provincial chargé du travail). Beaucoup d'entreprises y pensent en ce moment. «Il est malheureux de constater que les aides financières octroyées par les banques et garanties par l'Etat ne sont pas assorties de conditions de maintien de l'emploi», souligne Fassi Fihri.

Des négociations, souvent longues et difficiles, doivent être organisées avec les représentants des salariés au moins un mois avant de procéder aux licenciements. Un PV reprenant les résultats des concertations, signé par les deux parties, doit ensuite être transmis au délégué provincial chargé du travail. A son tour, il dispose d'un délai d'un mois pour faire toutes les investigations qu'il juge nécessaire et soumettre un dossier à une commission provinciale présidée par le gouverneur de la préfecture ou de la province, aux fins d'examiner et de statuer sur le dossier. En faisant fi de l'autorisation du gouverneur, l'employeur encourt des sanctions pénales, selon l'avocate.

Certaines entreprises préfèrent recourir à des départs négociés au cas par cas (non moins compliqués). L'opération est entérinée par un PV de conciliation d'un inspecteur du travail. La fermeture d'établissements est également soumise à une autorisation du gouverneur. Ces mesures permettent, certes, de protéger l'emploi, mais quand la survie de l'entreprise est en jeu, elles se transforment en menace.

#### ■ Le «fléau» des CDI déguisés

Des contrats renouvelés à l'infini, des travailleurs exerçant dans des conditions précaires, de l'informel..., «l'intérim est devenu un fléau national», regrette Bassamat Fassi Fihri. Durant cette crise pandémique, les contrats d'intérim ont été les premiers à sauter. «Le législateur doit agir. On ne peut admettre qu'une frange importante de la société évolue dans la précarité la plus totale», insiste l'avocate. Les contrats d'intérim se révèlent souvent peu adaptés aux attentes des employeurs. L'experte relève l'exemple de l'hôtellerie, une activité par définition saisonnière, où les opérateurs dépensent 3 à 4 mois à former leurs intérimaires, alors que la durée légale de leur contrat est de seulement 6 mois (3 mois renouvelables une fois). Les professionnels du secteur ont longtemps milité pour faire monter les CDD à 18 mois, voire à 24 mois, sans succès. Ce genre de limites du code du travail représente un sérieux frein pour l'investissement, selon l'experte. «Et généralement une loi inadaptée est une loi qu'on contourne», lance-t-elle.

#### ■ Et des faux statuts d'auto-entrepreneur

En plus des CDI déguisés en contrat d'intérim, des entreprises recourent au statut d'auto-entrepreneur pour couvrir une relation salariale à durée indéterminée. «Un certain nombre de sociétés d'intérim placent des auto-entrepreneurs chez des employeurs, en prenant au passage une commission. Il s'agit en réalité de salariés», explique Bassamat Fassi Fihri. Pour l'entreprise, la relation de travail est moins contraignante, et n'est limitée par aucun délai. «Théoriquement, le risque de requalification de la relation de travail existe. Mais à ma connaissance, il n'y a pas encore eu de décision dans ce sens», précise l'avocate.

#### ■ Sécurité au travail: Un salarié peut-il refuser de retourner au bureau?

Le retour au bureau après trois mois de télétravail n'est pas évident pour tous. Si en plus les collaborateurs ont des doutes sur les conditions de sécurité en entreprise, la reprise est encore plus délicate. Un salarié peut-il décider de rester en télétravail s'il juge que sa santé est en danger sur son lieu d'activité? Le code du travail n'envisage pas cette possibilité, comme c'est le cas dans d'autres législations. «Le droit de retrait du salarié n'existe pas au Maroc. S'il ne regagne pas son entreprise, cela est considéré comme un abandon de poste», explique la fondatrice du cabinet Bassamat & Laraoui. Une fois sur place, il appartient aux salariés d'alerter l'inspection du travail pour évaluer la situation, et exiger du chef d'entreprise de prendre les dispositions garantissant la sécurité de ses collaborateurs.

**Ahlam NAZIH**

## Institute for Economic Empowerment of Women (IEEW) Newsletter, July 2, 2020

CEO/Founder, Dr. Terry Neese

Save the date: Virtual Leadership Development July 21-23!

2709 W I-44 Service Road, Oklahoma City, Oklahoma 73112

**Unimaginable and Unprecedented.** These are words used so often today and the reason a quote from one of our dear supporters, long-time Leadership Development speaker, Jim Blasingame, struck a chord this week. In his New Normal series, Jim said, "In the New Regular of the post-pandemic economy, where the unimaginable and unprecedented has become our reality, every CEO from Main Street to Wall Street knows he or she must establish and fund risk mitigation in anticipation of the next close encounter with The Compounding Effect, which is now more powerful than compound interest." The compounding effect is why the Institute for Economic Empowerment of Women (IEEW) is taking the PEACE THROUGH BUSINESS® Leadership Development portion of our education program to the virtual airwaves.

PEACE THROUGH BUSINESS® has a mission to educate women entrepreneurs economically, socially, and politically with a focus on women business owners in emerging countries that have withstood wars, hunger, and severe inequality. **Today, in these unprecedented and unimaginable times, every business person on the planet could use a lot of inspiration.** There are many webinar offers to hear others' stories but IEEW's goal is to create a virtual forum where we can all ask questions and learn from each other. Some of us have figured out not only how to survive in unimaginable times, but how to thrive. Others among us may feel stuck and barely able to move, let alone navigate in uncharted territory. Each July when PEACE THROUGH BUSINESS® entrepreneurs from Rwanda and Afghanistan leave Dallas, Texas, every volunteer, business coach, and guest speaker that participates in educating these remarkable women goes back to work with their own stories of inspiration, brave and armed with a new determination.

This July 2020, we're offering you the chance to **meet the women entrepreneurs of PEACE THROUGH BUSINESS®** through our inaugural virtual forum, *Global Connections: Pioneering women exceeding the limits.* We have hundreds of stories and hundreds of dreams to share. And we want to hear your story too. Come with us and share in our vision where small business has always, and will always be, the backbone of economic stability, and where diversity will ensure the development of stable economies around the world.

**[To register](#) for the PEACE THROUGH BUSINESS® online forum, visit our website.** Hear from thoughtful leaders in small business. Say hello to PEACE THROUGH BUSINESS® Class of 2020 graduates and get reacquainted with alumnae from the past. Honor our 2020 graduates by participating in their online graduation ceremony led by IEEW education partner, Northwood University. Learn why mega-corporations such as AT&T and Bank of America believe in the IEEW mission. Understand why it is important to support women entrepreneurs on a continent far away, as well as the neighborhood small business owner in your community.

**When:** July 21 - 23, 2020, from 8:00 am CST to 11:00 am CST daily.

**How:** Have a cup of your favorite coffee, link to us via Zoom from the comfort of your own home or office, enjoy the conversation.

**Why:** Because you matter; you are a pioneer with a dream, a story, and a vision. We'll see you soon!

### **PAYING IT FORWARD**

PEACE THROUGH BUSINESS® in Rwanda (AAPTBR), along with facilitator, Chantal Munanayire, were able to visit a recently completed training center in the new Kigali Cultural Village.

The new Cultural Village is located on Rebero Hill in the Kicukiro District and should be fully completed before the end of the financial year. The city of Kigali hopes to increase eco-tourism with the new cultural village as well as open new social amenities and services. Since 2016, the City of Kigali has marked a training room and office for PEACE THROUGH BUSINESS® in-country 10-week classes to be held every January through March once completed. Now, AAPTBR has been approached by the city of Kigali with the request to help in the training and education of low-income women and will be using the training center. The association has already received a list of over 900 women who qualify for training. Both PEACE THROUGH BUSINESS® and AAPTBR will function out of the Women's Center once they are able to provide the furnishings and equipment for their designated space. They are working hard to make that happen now and have a plan to visit the targeted women of the provinces to gather statistics on the type of training they most need. Once details are established, the training will begin in smaller groups.

Here at IEEW we are very excited about the new opportunities that come with this facility and are eager to watch our Alumnae Pay It Forward! Keep up the great work, Ladies!

### **FROM 'MIND IS FULL' TO MINDFUL**

There has been a lot of talk on social media about gaining weight and the lazy habits created during the current COVID-19 pandemic. Everyone is feeling the effects of sheltering in place over the past several months whether it be commercial, personal, or a combination of both. In Afghanistan, PEACE THROUGH BUSINESS® alumnae and Class of 2020 students in the health industry have only just begun to attract clients to the positive effects of personal health maintenance and now they are tasked with how to reach their market segment not only through the pandemic but also with increased violence against modernization and independent thinking, especially among women.

[Read More >>](#)

### **SPONSOR SPOTLIGHT: FUNDS FOR LEARNING**

Putting together a virtual forum for the first time can be challenging and a bit overwhelming. The Institute for Economic Empowerment of Women would like to extend gratitude to our friends at [Funds For Learning](#) for graciously offering to host us through the process!

Funds For Learning is a professional firm that helps guide schools and libraries painlessly through the E-rate process to receive the maximum amount of discounts on services and products that are essential to learning. FFL President, **Cathy Cruzan**, has been a PEACE THROUGH BUSINESS® e-Mentor since 2018 and sits on IEEW's Board of Directors.

Thank you so much, Cathy, and thank you to your all-star team of tech experts who will be helping us to make this Leadership Development one for the record!

[Register](#) for Leadership Development today!

[Donate Today!](#)

**COMING SOON:** Mentor and Mentee Forum! Make sure you are on our email list for the latest updates.



Stay Connected

Follow the Institute for Economic Empowerment of Women on social media

# 2020 HR TRENDS REPORT

Six mega-trends that are reshaping HR.

Sample

Get the complete storyboard with **free trial membership** now!



McLean & Company is a research and advisory firm that provides practical solutions to human resource challenges with executive research tools and advice that will have a clear and measurable impact on your business. © 1987-2020 McLean & Company. McLean & Company is a division of InfoTech Research Group Inc.

## MCLEAN & COMPANY OFFERS VARIOUS LEVELS OF SUPPORT TO BEST SUIT YOUR NEEDS

### DIY TOOLKIT



"Our team has already made this critical project a priority, and we have the time and capability, but some guidance along the way would be helpful."

### GUIDED IMPLEMENTATION



"Our team knows that we need to fix a process, but we need assistance to determine where to focus. Some check-ins along the way would help keep us on track."

### WORKSHOP



"We need to hit the ground running and get this project kicked off immediately. Our team has the ability to take this over once we get a framework and strategy in place."

### CONSULTING



"Our team does not have the time or the knowledge to take this project on. We need assistance through the entirety of this project."

Diagnostics and consistent frameworks used throughout all four options

SAMPLE

McLEAN & COMPANY

## HR in 2020

### Effectiveness

**38%**

of HR respondents rate their HR department as highly effective (n=473)

**1.8x** more than other professionals rate their HR departments (n=363).

### 2020 HR to FTE Ratio



n=226

### Organizational Turnover

Average voluntary & involuntary turnover

**17.1%**

n=378

Turnover has been relatively flat year over year.

SAMPLE

McLEAN & COMPANY

**41% of HR professionals strongly agree that their stress levels have increased.**

**As stress levels ↑  
HR effectiveness ↓**



## HR is an increasingly challenging place to work, and HR professionals are struggling to cope

**Most common job stressors for HR professionals**



\* Indicates the stressor is associated with lower HR effectiveness.

### Insight

The absence of clear strategic priorities can lead to misunderstanding of HR accountabilities by HR staff and stakeholders alike. Not only can this result in stakeholder perceptions of ineffectiveness, it can also increase HR professionals' stress levels as they try to juggle everyone's needs and/or are often in the position of having to refuse, or put off, work stakeholders require.

Percentage of HR professionals who reported experiencing each stressor

SAMPLE

McLEAN & COMPANY

## Organizational outcomes also improve when HR is involved in organizational strategy

Organizations highly effective in the following areas are **1.5x to 2x** more likely to have HR as a partner, rather than not involved, in the planning and execution of organizational strategy.



### Insight

HR knowledge and voice matters. HR is in a unique position to provide insight into and drive initiatives that upskill and enable employees to execute strategy.

SAMPLE

McLEAN & COMPANY



## MCLEAN & COMPANY HELPS HR PROFESSIONALS TO:



“ Now, more than ever, HR leaders need to help their organizations maximize the value of their people. McLean & Company offers the tools, diagnostics, and programs to drive measurable results. ”

– Jennifer Rozon,  
Vice President,  
McLean & Company

Sign up to have access to our extensive selection of practical solutions for your HR challenges

[LEARN ABOUT BECOMING A MEMBER](#)

Toll Free: 1-877-281-0480

[hr.mcleanco.com](http://hr.mcleanco.com)

SAMPLE

MCLEAN &  
COMPANY

"Les défis de la diversité : enjeux épistémologiques, méthodologiques et pratiques", Melchisedek Chetima, Lecturer in Cultural History, University de Maroua in Northern Cameroon, Centre of African Studies, FCS Post doc fellowship.



**Mme Oulaya Bouanani**

Poétesse,

Ancien Cadre du Ministère de l'Intérieur, Royaume du Maroc

Email: [oulaya\\_bouanani@yahoo.fr](mailto:oulaya_bouanani@yahoo.fr)

**Je regrette**

Je regrette de ne pas être médecin  
Apporter secours sauver tous ces atteints  
M'investir, me porter volontaire  
Combattre avec mon confrère

Je regrette de ne pas être chercheur  
Jour et nuit analyseur, testeur  
Trouvant remède, trouvant vaccin  
A ce virus, ce mal si malsain  
Vite arrêtant cette pandémie  
Source de malheurs et d'asthénie  
Renforçant l'immunité  
Sauvant sans tarder l'humanité

Je regrette de ne pas être policier  
Assurer l'ordre, la sécurité  
Contrôler les gens pour les protéger  
Aller jusqu'à même les arrêter

Je regrette de ne pas être infirmière  
Belles paroles, douce manière  
Dissipe la souffrance avec son angélique sourire  
Donne espoir, arrête tout soupir

Mais fière d'être une brave citoyenne  
Participant à cette tâche herculéenne  
Réfléchie, bien consciente  
Responsable, non insouciant  
Des risques que courent mes êtres aimés  
Si par mégarde des actes restent non assumés  
C'est un de mes devoirs envers ma nation  
Que j'adore et lutte contre sa dégradation

Le 14 Mai 2020

## Des Nouvelles de ALGA de CGLU-Afrique en temps de la Pandémie du Covid-19

### ALGA of UCLG-Africa News in Time of Covid-19 Pandemic

**08 Juin 2020**  
**LUNDI**  
**14h-17h30**  
webinar

**PLACE ET ATOUTS  
DU NUMÉRIQUE DANS LA GOUVERNANCE  
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
AFRICAINES**

Organisé par  
Mr Mohamed Sadiki  
Mr Jean Pierre Elong Mbeze

**Intervenant(s)**

Partenaires: UN DESA, Commission Européenne, AUC, UCLG AFRIQUE

**UCLG CIB Working Group**  
Capacity and Institution Building

**Break out Session 3**  
Adapting your ongoing international programmes:  
from international travel to distant technical assistance

Wednesday 17 June, 2020 From 14:45pm to 16:15pm

Karin Melin (ICLD), Najat Zarrouk (ALGA of UCLG-Africa)

www.cib-ucig.org

Partenaires: UCLG AFRIQUE, CGLU AFRIQUE, ICLEA, ICILD: Swedish International Centre for Local Democracy

**UCLG AFRICA**  
Union of Local Governments of Africa  
**CGLU AFRIQUE**

Pour célébrer la Journée Internationale de la Fonction Publique (23 Juin)

**22 Juin 2020**  
**LUNDI**  
**14h-18h00**  
webinaire

**FORUM AFRICAIN VIRTUEL**

**"Réouvrir les Administrations Publiques Africaines:  
Diriger, Gérer et Assurer la Prestation des Services Publics  
en temps de Covid-19 et au-delà"**

**Nos Invités(e)s**

Organisé par

Avec l'appui de

Partenaires: UN DESA, ASPA, IASIA/IAS, FTU, UCLG AFRIQUE

**ON THE FRONTLINES**  
Honouring public servants in the  
COVID-19 pandemic response

**United Nations Public Service Day Celebration** 23 June 2020

Join us online on UN Public Service Day as we discuss and celebrate the critical role of public servants in the COVID-19 pandemic response.

Watch live event here:  
[webtv.un.org](http://webtv.un.org) | 23 June, 9am EST

Join Mr. Tijani Muhammad-Bande, President of the General Assembly and Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, Director General of the World Health Organization together with many other high level guests as we celebrate United Nations Public Service Day and pay homage to the public servants who have been working on the frontlines of service delivery during the COVID-19 pandemic response. Whether working in healthcare or delivering essential services in the areas of sanitation, social welfare, education, postal delivery, transport, and more, public servants everywhere have continued to work in the community as many people shelter at home.

Join us as we discuss the importance of the continuation of public service provision during times of pandemic and look at how different countries and cities have been responding to the crisis.

Watch this event here: [webtv.un.org](http://webtv.un.org)  
Learn more here: [bit.ly/PublicServiceDay2020](http://bit.ly/PublicServiceDay2020) or [2020unpublicservice.org](http://2020unpublicservice.org)

Partenaires: UNITED NATIONS, SOCIAL JUSTICE AND HUMAN RIGHTS, UCLG AFRIQUE

#PublicServiceDay

## Les activités prévues par ALGA au cours du 2ème semestre 2020

### ALGA Activities planned in the second Semester of 2020

| N° | Date                            | Thème   | Lieu                     | Langue                        | Coût  | Partenaires  |
|----|---------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------|---|--|
| 01 | 20 au 22 Juillet 2020           | La Gestion des Projets dans le cadre du processus de planification  | Niger,<br>Niamey         | Français                      | <b>1.500 euros</b>  | CFGCT (TBC)  |
| 02 | 15 au 19 Septembre 2020         | Réduction des risques urbains & Organisation et planification des secours   | Maroc,<br>Marrakech      | Anglais et Français           | <b>1.500 euros</b>  | United Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR)<br>UNCDF<br>Incheon Metropolitan City<br>Ministry of the Interior and safety |
| 03 | 28 Septembre au 2 Octobre 2020  | Séminaire Régional sur la mise en œuvre et la localisation du Nouvel Agenda Urbain  | Kenya,<br>Nairobi        | Anglais                       | <b>850 euros</b>  | TBC  |
| 04 | 5 au 9 Octobre 2020             | Séminaire Régional sur la mise en œuvre et la localisation du Nouvel Agenda Urbain  | Afrique du Sud<br>Durban | Anglais                       | <b>850 euros</b>  | TBC  |
| 05 | 2 au 14 Novembre 2020           | Le Budget Participatif  | Ouganda,<br>Kampala      | Anglais                       | - <b>850 Euros</b> pour les Membres et Réseaux de CGLU Afrique.<br>- <b>1000 Euros</b> pour les autres Participant(e)s. | - ONG ASSOAL<br>- Prof. Yves Cabannes<br>- Uganda Management Institute (UMI ) TBC  |
| 06 | Du 23 au 28 Novembre 2020       | Organisation de la 4ème Forum Africain des Managers Territoriaux et des Instituts de Formation ciblant les Collectivités Territoriales (FAMI 4) sur le thème:<br>« Promouvoir des Institutions Publiques Locales Responsables, Transparentes, Intègres, Performantes et Redevables en Afrique pour agir et impacter la Décennie de l'Action». | Maroc,<br>Tanger         | Français,<br>Anglais et Arabe | Frais d'enregistrement:<br>- <b>300 euros</b> pour les Africains<br>- <b>400 euros</b> pour les non-Africains           | TBC  |
| 07 | 30 Novembre au 12 Décembre 2020 | Le Budget Participatif  | Cameroun,<br>Douala      | Français                      | - <b>850 Euros</b> pour les Membres et Réseaux de CGLU Afrique.<br>- <b>1000 Euros</b> pour les autres Participant(e)s. | ONG ASSOAL   |

Dont hesitate to contact us, we will be more than delighted to Serve  
**N'hésitez pas à nous contacter, nous serons honorés de Vous Servir**

- Dr Najat Zarrouk, Directrice de ALGA de CGLU-Afrique  
Email : [Nzarrouk@uclga.org](mailto:Nzarrouk@uclga.org) ou [najat\\_zarrouk@yahoo.fr](mailto:najat_zarrouk@yahoo.fr)

- Mme Lova Ramilijaona, Email : [lramilijaona@uclga.org](mailto:lramilijaona@uclga.org)

- Mr Wahir Justin Somé, Email : [wjsome@uclga.org](mailto:wjsome@uclga.org)

- Melle Fariath Chabi, Email: [fchabi@uclga.org](mailto:fchabi@uclga.org)

- Mme Philomène Dabiré, Email : [pdabire@uclga.org](mailto:pdabire@uclga.org)

- Melle Safia Ennaciri, Email : [sennaciri@uclga.org](mailto:sennaciri@uclga.org)

- Mr Koffi Abelo, Email : [koffi3965@gmail.com](mailto:koffi3965@gmail.com)

- [Info@uclga.org](mailto:Info@uclga.org)

Tél: +212 (0)537 26 00 62/63

Fax : +212 (0)537 26 00 60

- [www.uclga.org](http://www.uclga.org) - [www.uclgafrica-alga.org](http://www.uclgafrica-alga.org)

**Attention!**  
**Kindly note!**



*- Les articles publiés dans ce Bulletin n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que CGLU-Afrique et la Commission Européenne (qui appuie cette publication) souscrivent aux opinions qui sont exprimées ces contributions.*

*- The articles published in this Bulletin engage only their authors and their publication does not constitute an endorsement by UCLG-Africa and the European Commission (which support this publication) of the opinions expressed in this contributions.*