

**Regard intersectionnel sur la mise en œuvre des politiques
d'équité, diversité et inclusion (EDI) dans la fonction publique
canadienne : expériences différenciées des fonctionnaires
québécois et perspectives africaines**

**An Intersectional Analysis of Equity, Diversity, and Inclusion
(EDI) Policy Implementation in the Canadian Public Service:
Divergent Experiences of Quebec Public Servants and African
Perspectives**

SINUNVAYO S. Cédric

Chercheur & Consultant

Université de Goma (RD Congo)

Université Senghor à Alexandrie (Égypte)

Universités du Québec (ENAP) et Université Laval (Canada)

Date de soumission : 15/06/2025

Date d'acceptation : 26/07/2025

Pour citer cet article :

SINUNVAYO S. C. (2025) « Regard intersectionnel sur la mise en œuvre des politiques d'équité, diversité et inclusion (EDI) dans la fonction publique canadienne : expériences différenciées des fonctionnaires québécois et perspectives africaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 634 - 661

Résumé

Cette étude analyse les politiques d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) dans la fonction publique québécoise, en mettant l'accent sur la perception de leur valorisation et de leur impact parmi les fonctionnaires. À partir d'une analyse quantitative et qualitative, les résultats révèlent une valorisation élevée des politiques EDI, mais aussi une reconnaissance d'un impact limité dans certaines dimensions. La perception des effets de l'EDI varie selon les caractéristiques des agents publics, notamment en fonction de leur âge, de leur genre et de leur parcours professionnel. Ce travail met en lumière les défis persistants de l'implémentation des politiques d'EDI, tout en offrant des perspectives d'amélioration pour leur efficacité. En étendant la réflexion aux spécificités africaines, l'étude identifie des défis culturels et socio-économiques majeurs, notamment la discrimination de genre et ethnique, mais également des opportunités liées à l'émergence de réformes législatives et de partenariats internationaux. La conclusion de cette analyse ouvre sur la nécessité d'adapter continuellement les politiques d'EDI aux contextes locaux, afin de favoriser une inclusion véritable et durable dans les administrations publiques.

Mots clés : Équité, Diversité, Inclusion, Intersectionnalité et Collaboration internationale.

Abstract

This study examines the policies of Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) within the Quebec public service, focusing on the perception of their value and impact among civil servants. Through both quantitative and qualitative analysis, the results reveal a high level of appreciation for EDI policies, but also an acknowledgment of their limited impact in certain areas. The perception of EDI's effects varies based on the characteristics of public sector employees, such as their age, gender, and professional background. This research highlights the persistent challenges in implementing EDI policies, while offering insights into ways to enhance their effectiveness. Extending the analysis to the African context, the study identifies significant cultural and socio-economic challenges, including gender and ethnic discrimination, but also opportunities related to emerging legislative reforms and international partnerships. The conclusion emphasizes the need for continuous adaptation of EDI policies to local contexts, to promote genuine and sustainable inclusion within public administrations.

Keywords : Equity, Diversity, Inclusion, Intersectionality et International Collaboration

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par la mobilité croissante des populations et la redéfinition des normes sociopolitiques, les politiques d'immigration canadiennes sont souvent citées comme un modèle de réussite. Ce succès repose notamment sur une sélection fondée sur les compétences, la promotion du multiculturalisme et une autonomie provinciale significative en matière d'intégration (Saku, 2013 ; Reitz, 2012). Ces éléments ont permis au Canada de se positionner comme un pays ouvert à la diversité tout en assurant une certaine cohérence dans la gestion de l'inclusion.

Au Québec, cette dynamique prend une forme particulière. Province francophone au sein d'un pays bilingue, le Québec se distingue par son engagement affirmé en faveur du pluralisme culturel et de l'équité. Toutefois, malgré des cadres légaux et politiques ambitieux, la représentativité des groupes minoritaires dans la fonction publique demeure un défi structurel. Le gouvernement québécois avait fixé l'objectif d'atteindre, d'ici mars 2023, une proportion de 18 % de personnes issues de minorités visibles ou ethniques parmi les effectifs du secteur public, afin de mieux refléter la diversité de la population (Carabin, 2022). Pourtant, en mars 2022, cette proportion ne s'élevait qu'à 15,4 %, mettant en évidence une difficulté persistante à atteindre les cibles fixées (Le Devoir, 2022). En outre, des disparités importantes sont observées entre les ministères en termes de gestion des ressources humaines et de performance (atteinte des cibles) en matière d'inclusion & diversité (Beaudry et al., 2019).

Dans ce contexte, les politiques d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) prennent une importance croissante au sein de l'administration publique québécoise. Visant à instaurer des milieux de travail inclusifs, elles entendent garantir à chaque individu — indépendamment de son genre, de son origine, de son orientation sexuelle ou de toute autre caractéristique — la possibilité de s'épanouir professionnellement. Néanmoins, malgré leur adoption formelle, ces politiques rencontrent encore des obstacles dans leur mise en œuvre concrète et leur évaluation.

L'approche intersectionnelle, qui permet de croiser différentes dimensions de l'identité (genre, origine ethnique, statut professionnel, handicap, etc.), offre un cadre analytique pertinent pour comprendre les dynamiques d'exclusion et d'inclusion vécues au sein de la fonction publique (Bilge & Hill Collins, 2023). Dans cette étude, elle va permettre d'interroger la manière dont les caractéristiques individuelles et professionnelles influencent les perceptions de l'efficacité des politiques EDI. En effet, ces perceptions sont encore peu étudiées du point de vue des fonctionnaires eux-mêmes. Le manque d'analyses qualitatives approfondies, notamment basées sur les expériences vécues, constitue une lacune importante dans l'évaluation des politiques

publiques en matière de diversité. Dès lors, il devient pertinent de poser la question suivante : *comment les fonctionnaires québécois perçoivent-ils la mise en œuvre, l'efficacité et les impacts des politiques EDI, et comment ces perceptions varient-elles selon leurs identités et parcours professionnels ?*

La présente étude cherche à répondre à cette question en adoptant une approche intersectionnelle appliquée aux données recueillies auprès de fonctionnaires québécois. Elle s'appuie sur une méthodologie mixte, combinant entretiens semi-dirigés et questionnaires en ligne, pour analyser de manière nuancée les expériences et points de vue des personnes concernées. En complément, une réflexion sur les défis et perspectives des politiques EDI en Afrique permettra d'élargir la portée de l'analyse à d'autres contextes institutionnels, en identifiant les possibilités de transferts, d'adaptation et de coopération internationale en matière d'inclusion.

Ainsi, outre l'introduction et la conclusion, cet article s'organise en trois parties principales. La première partie propose un cadre théorique en retraçant l'évolution des paradigmes de l'égalité vers l'inclusion, tout en exposant les fondements et la pertinence des enjeux EDI, ainsi que les aspects méthodologiques relatifs à la collecte et à l'analyse des données. La deuxième partie examine les perceptions des politiques EDI et leur mise en œuvre, en tenant compte des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants, accompagnée d'une analyse intersectionnelle de l'impact perçu de ces politiques. Enfin, la troisième partie met en lumière les enjeux spécifiques au contexte africain, en analysant les défis, les initiatives émergentes ainsi que les opportunités de coopération et de développement dans le domaine de l'EDI sur le continent. Cette structuration vise à offrir une compréhension globale et approfondie des dynamiques actuelles en matière d'égalité, diversité et inclusion.

1. Considérations théoriques : à la genèse des enjeux EDI

1.1. De l'égalité à l'inclusion : évolution des paradigmes de gestion de la diversité en milieu organisationnel

À l'heure actuelle, les enjeux relatifs à l'inclusion s'imposent comme des préoccupations majeures dans les sphères éducatives — et, par ricochet, professionnelles et sociales — dans la mesure où ils conditionnent la participation pleine et active des individus à la vie en société¹. Et de façon générale, la littérature académique, à l'instar des travaux de Petit (2009), mettent en évidence trois principales raisons

¹ Zineb, Z. (2025). *L'inclusion scolaire des élèves avec trouble du spectre de l'autisme dans le système éducatif marocain : perceptions enseignantes et défis pédagogiques*. *Revue Francophone*, 3(2). Consulté à l'adresse : <https://revuefrancophone.fr/index.php/home/article/view/77>

incitant les nations et surtout les organisations à adopter des stratégies de gestion de la diversité : le respect des exigences légales, la recherche d'une valorisation de leur attractivité en tant qu'employeur (souvent associée au concept de « marque employeur ») et l'aspiration à optimiser leur efficacité organisationnelle. Ces différentes approches s'inscrivent non seulement dans des contextes temporels distincts, mais elles traduisent également des visions variées des dynamiques sociétales, comme le montre le tableau suivant, adapté des travaux de Barth (2018).

Tableau N° 1 : De l'égalité à la diversité et l'inclusion

	Paradigme de la lutte contre les discriminations		Paradigme de la diversité		Paradigme et de l'inclusion
Date d'apparition	18e siècle	Année 1960 aux États-Unis	Année 1990		Année 2010
Conception de la société	Égalitaire	Universaliste	Individualiste		Idéaliste
Entité principale	L'individu	Le groupe	L'individu		Le projet
Objectif	Égalité des traitements	Rétablir l'égalité des groupes et leur représentativité/égalité des capacités entre les groupes	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles/égalité des chances		Indifférence aux différences
Implication en termes de GRH	Gestion neutre des différences	Gestion collective des groupes concernés/quotas	Gestion individuelle en référence au groupe d'appartenance		Gestion intégrative et inclusive
Dimension principale	Juridique	Éthique	Economique « Business case »		Projet « Efficience »

Source : Garner-Moyer (2011)

La lutte contre les discriminations repose sur un principe d'égalisation des conditions en minimisant les distinctions entre individus (concept d'égalité), tandis que la valorisation de la diversité adopte une perspective plus individualiste, mettant en avant l'expression des compétences propres à chacun. L'inclusion, en revanche, se distingue par une approche neutre vis-à-vis des particularités personnelles, cherchant à intégrer les différences sans en faire un élément central. Dans cette optique, les organisations inclusives perçoivent la diversité comme une réalité intrinsèque, qu'elles intègrent de manière naturelle sans pour autant la mettre en exergue (Barth, 2018).

1.2. Émergence, fondements et pertinence des enjeux d'EDI

1.2.1. Apparition et justification des politiques EDI

❖ Origine fondements et objectifs des politiques EDI

Les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au Canada et au Québec s'enracinent dans la volonté de corriger les inégalités historiques et systémiques affectant divers groupes

sociaux. Elles visent à promouvoir la justice sociale, à encourager la participation citoyenne et à stimuler l'innovation en tirant parti de la pluralité des perspectives (Grenier, 2023). Au fil des décennies, le cadre législatif canadien et québécois s'est progressivement renforcé pour soutenir ces ambitions. La *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* interdit explicitement toute forme de discrimination fondée, entre autres, sur la race, le sexe, l'âge ou le handicap, établissant un socle juridique pour la protection des droits fondamentaux (Gouvernement du Québec, 1976).

❖ **Actions publiques face aux constats d'inégalités persistantes**

Malgré ces avancées normatives, des inégalités subsistent. Les femmes, les minorités visibles, les peuples autochtones et les personnes en situation de handicap demeurent confrontés à des obstacles structurels persistants, notamment dans les domaines de l'éducation et de l'emploi. Bien que souvent aussi qualifiés que leurs homologues, ces groupes présentent des taux de chômage plus élevés et sont sous-représentés dans les postes de pouvoir ou les fonctions décisionnelles (Carrefour RH, 2024).

Pour pallier ces écarts, plusieurs institutions canadiennes et québécoises ont adopté des plans d'action en matière d'EDI. Ces initiatives, implantées tant au niveau fédéral que provincial, visent à créer des environnements de travail inclusifs et respectueux, en accordant une attention particulière aux personnes issues de groupes historiquement marginalisés (Développement économique Canada, 2022).

❖ **Enjeux spécifiques dans le secteur public québécois**

Le secteur public québécois, en tant que reflet de la société qu'il sert, est confronté à un impératif croissant de diversité et d'inclusion. Les concepts d'EDI sont aujourd'hui largement reconnus dans les organisations publiques. La diversité renvoie à la variété des identités, cultures, expériences et perspectives présentes au sein de la main-d'œuvre. L'inclusion consiste à créer un environnement où toutes les personnes, indépendamment de leurs différences, se sentent valorisées, respectées et habilitées à contribuer pleinement (Cornet & El Abboubi, 2012 ; St-Onge et al., 2005).

Dans le secteur public, promouvoir l'EDI est crucial pour plusieurs raisons :

- *Premièrement, une main-d'œuvre diversifiée est plus représentative de la population qu'elle sert, ce qui améliore la légitimité des institutions publiques et renforce la confiance du public (Castonguay & Audet, 2019).*
- *Deuxièmement, la diversité des perspectives favorise l'innovation, améliore la qualité des décisions et renforce l'efficacité organisationnelle (Plopeanu, 2019, citant Dupuis).*

- *Enfin, l'inclusion garantit à tous les employés des chances équitables de réussite, favorisant un milieu de travail harmonieux et productif (Bellefeuille & Labbé, 2016).*

Bien que des avancées aient été réalisées, des efforts supplémentaires demeurent nécessaires afin de combler les lacunes persistantes. À titre d'exemple, Brière et ses collègues (2024) soulignent que, malgré les progrès en matière d'inclusion et de lutte contre les discriminations, les groupes historiquement marginalisés (GHM) continuent de faire face à des inégalités structurelles au sein des institutions universitaires canadiennes, en particulier dans le contexte québécois. Dans cette perspective, l'approche intersectionnelle — qui prend en compte l'imbrication des identités et des oppressions — offre un cadre analytique pertinent pour mieux comprendre les expériences vécues par les membres issus de groupes marginalisés. Le développement de mécanismes d'évaluation rigoureux, fondés sur cette approche, s'avère ainsi essentiel pour assurer l'efficacité et la pérennité des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) (Potvin, 2014).

1.2.2. Zones d'amélioration dans le déploiement et l'évaluation des politiques EDI

❖ Disparités de représentativité des minorités visibles dans l'administration publique québécoise : une lecture croisée des taux EDI et des indices de performance organisationnelle (2022–2023)

Tableau N° 2 : Taux de représentativité EDI et rang performance des 10 ministères et organismes les plus efficaces 2022-2023 (Cas des MVE)²

No	Ministère ou Organisme	Taux de représentativité MVE en fin 2022	de Rang (pourcentage)	Performance 2022
1	MIFI	46,10%		12 (83%)
2	Famille	28,40%		11 (84%)
3	Économie et Innovation	21,10%		13 (82%)
4	Justice	20,30%		14 (82%)
5	Cybersécurité et Numérique	18,30%		-
6	Relations internationales et Francophonie	18,10%		6 (87%)
7	Travail, Emploi et Solidarité sociale	17,00%		7 (86%)
8	Santé et Services sociaux	16,30%		19 (64%)
9	Sécurité publique	15,20%		18 (77%)
10	Affaires municipales et Habitation	15,00%		9 (84%)

Source : Adaptés des données issues du « Le Devoir » et du MinConsExecutif

² Les membres des **minorités visibles** sont définis comme des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Cela inclut les Noirs, les Arabes, les Asiatiques, les Latino-Américains et les Caribéens (<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/minorite-visible>) alors que les membres des **minorités ethniques**, en revanche, sont définis comme des personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais, à l'exception des Autochtones et des membres des minorités visibles. Cela inclut des groupes comme les Allemands, les Espagnols, les Ukrainiens, les Roumains, les Serbes et les Portugais (<https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/acces-egalite-emploi>).

Tableau N° 3 : Taux de représentativité EDI et rang performance 10 ministères et organismes les moins bien classés en 2022-2023 (Cas des MVE)³

No	Ministère ou Organisme	Taux de représentativité MVE en fin 2022	de Rang Performance 2022 (pourcentage)
1	Forêt, Faune et Parcs	3,40%	16 (79%)
2	Conseil exécutif	8,30%	2 (92%)
3	Énergie et Ressources naturelles	8,90%	17 (78%)
4	Enseignement supérieur	9,70%	21 (56%)
5	Culture et Communications	10,90%	8 (86%)
6	Éducation	11,80%	20 (62%)
7	Transports et Mobilité durable	12,70%	3 (90%)
8	Finances	13,30%	5 (87%)
9	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	13,60%	15 (80%)
10	Conseil du trésor	13,80%	4 (89%)

Source : Adaptés des données issues du « Le Devoir » et du MinConsExécutif

Certains ministères affichent des taux élevés de représentativité des minorités visibles en raison de la nature de leurs missions, qui les amènent à collaborer étroitement avec ces communautés. Par exemple, les ministères de l'immigration et de la francisation, par leur rôle central dans l'intégration et la diversité, bénéficient naturellement d'une représentation accrue.

❖ **L'EDI dans le secteur public québécois : limites évaluatives et enjeux d'une intégration intersectionnelle**

Malgré les efforts pour promouvoir l'EDI, des lacunes persistent dans la mise en œuvre et l'évaluation des politiques d'EDI dans le secteur public québécois.

Tout d'abord, il existe un manque de données systématiques et de mécanismes d'évaluation rigoureux pour mesurer l'impact des politiques d'EDI. Les organisations manquent souvent d'outils pour recueillir et analyser les données relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion, ce qui complique l'évaluation de l'efficacité des initiatives mises en œuvre. De plus, les

³ Les membres des **minorités visibles** sont définis comme des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Cela inclut les Noirs, les Arabes, les Asiatiques, les Latino-Américains et les Caribéens (<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/minorite-visible>) alors que les membres des **minorités ethniques**, en revanche, sont définis comme des personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais, à l'exception des Autochtones et des membres des minorités visibles. Cela inclut des groupes comme les Allemands, les Espagnols, les Ukrainiens, les Roumains, les Serbes et les Portugais (<https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/acces-egalite-emploi>).

évaluations qui existent ne prennent pas toujours en compte les dimensions intersectionnelles des identités des employés, ce qui peut masquer les expériences et les défis spécifiques de certains groupes.

Ensuite, bien que des politiques soient en place, leur application varie considérablement entre les différentes organisations publiques. Certaines institutions ont réussi à intégrer des pratiques inclusives dans leurs processus de recrutement, de formation et de gestion, tandis que d'autres rencontrent des difficultés probablement en raison de la résistance au changement, de la méconnaissance des bénéfices de l'EDI ou du manque de ressources.

Enfin, ignorer la perspective intersectionnelle dans l'évaluation des politiques EDI, peut conduire à des politiques qui ne répondent pas pleinement aux besoins de tous les employés, en particulier ceux qui appartiennent à des groupes marginalisés à multiples facettes.

L'approche intersectionnelle, que nous prônons, va ainsi contribuer à affiner la compréhension de la manière dont les différentes formes d'oppression s'entrelacent et se renforcent mutuellement, en insistant sur la complexité des expériences sociales à l'intersection de multiples rapports de pouvoir (Bilge & Hill Collins, 2023). Cette approche, ainsi que l'explique un document l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 2020)⁴, opère sur deux niveaux distincts mais interconnectés :

❖ Niveau microsocial

Cette dimension se concentre sur l'analyse des impacts des inégalités sur les parcours individuels. Elle examine comment les différentes facettes identitaires d'une personne interagissent pour créer des expériences uniques de discrimination ou de privilège. Par exemple, elle peut étudier comment le genre, la race, la classe sociale et l'orientation sexuelle s'entrecroisent pour façonner les opportunités et les défis auxquels un individu est confronté dans sa vie quotidienne.

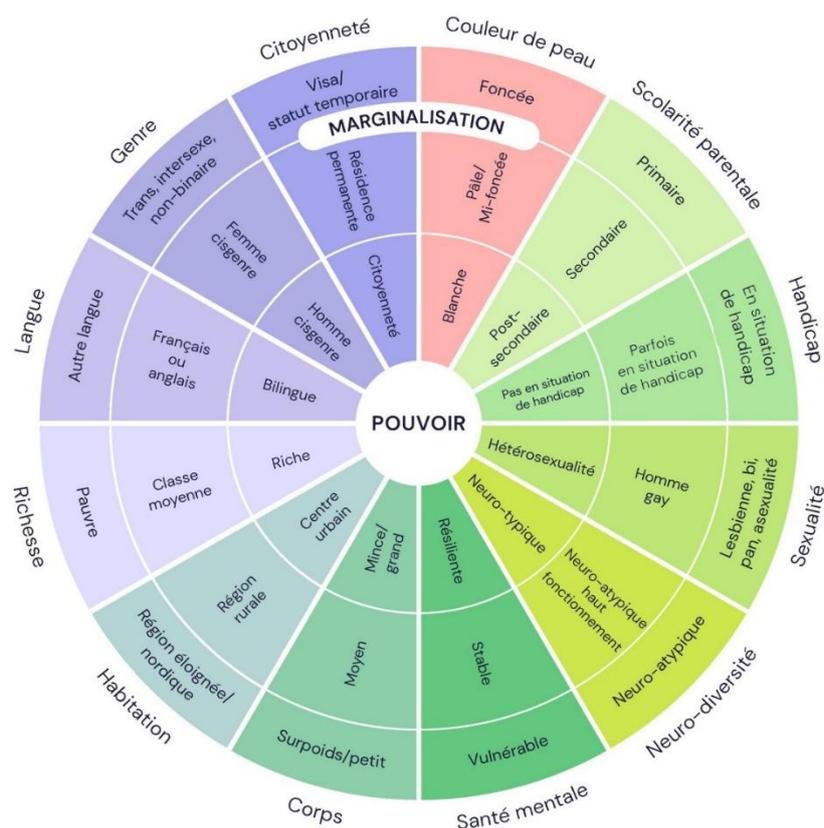
❖ Niveau macrosocial

À cette échelle, l'approche intersectionnelle s'intéresse aux mécanismes structurels qui perpétuent et renforcent les inégalités. Elle examine comment les systèmes de pouvoir, tels que les institutions économiques, religieuses et gouvernementales, ainsi que les cadres juridiques, les politiques publiques et les médias, contribuent à la création et au maintien des disparités sociales. Cette analyse vise à mettre en lumière les dynamiques systémiques qui sous-tendent les inégalités observées au niveau individuel.

⁴ <https://oresquebec.ca/article-de-dossiers/notions-cles/lintersectionnalite-de-quoi-parle-t-on/>

En adoptant cette double perspective, l'approche intersectionnelle offre une compréhension plus nuancée et holistique des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Elle permet de relier les expériences personnelles aux structures sociales plus larges, révélant ainsi la complexité des processus qui génèrent et maintiennent les inégalités dans nos sociétés.

Figure N° 1 : La roue de l'intersectionnalité



Source : ORES, 2023, adapté de Duckworth et de la traduction de l'organisme Le Dispensaire⁵

1.3.Aspects méthodologiques : stratégie de collecte et d'analyse de données

Nous avons adopté une approche qualitative en deux phases pour collecter les données. Dans un premier temps, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés avec un échantillon diversifié de fonctionnaires et de professionnels. Cette démarche visait à explorer en profondeur leurs expériences et perceptions des politiques EDI dans leur environnement de travail.

Ensuite, nous avons diffusé un questionnaire en ligne à un plus large échantillon de fonctionnaires et de professionnels afin de recueillir des données quantitatives sur les perceptions et les expériences liées aux politiques EDI.

⁵ <https://oresquebec.ca/article-de-dossiers/notions-cles/lintersectionnalite-de-quoi-parle-t-on/>

L'analyse des données se déroule également en deux volets complémentaires. Le premier volet est le traitement statistique des données recueillies, principalement descriptif, pour identifier les tendances générales et les corrélations significatives entre les variables étudiées. Le deuxième volet consiste en une analyse thématique approfondie des entretiens semi-structurés, visant à dégager des thèmes récurrents et des insights riches sur les expériences vécues des fonctionnaires en relation avec les politiques EDI.

Il convient finalement de préciser qu'une partie significative des données empiriques mobilisées dans le cadre de cet article a déjà été recueillie et exploitée dans le cadre d'un travail antérieur réalisé pour mon mémoire de master. Toutefois, ces données ont ici fait l'objet d'un réexamen à la lumière d'une problématique élargie, ce qui permet d'en proposer une lecture renouvelée et articulée à des enjeux plus larges relatifs aux politiques EDI.

2. Perceptions des politiques EDI et de leur mise en œuvre

2.1. Caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants

Dans cette étude, 83,8% des personnes ayant participé étaient de sexe féminin soit un sex-ratio de 5,6. Dans le tableau I est présenté la répartition des personnes ayant participé à l'étude selon les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

Tableau N° 4 : Répartition des personnes ayant participé à l'étude selon les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles

	Effectifs	%
Genre		
Masculin	11	14,9
Féminin	62	83,8
Non binaire	02	01,3
Catégorie d'emploi		
Professionnels	56	75,7
Cadre	02	02,7
Fonctionnaires	15	20,3
Autre*	01	01,3
Ancienneté		
Moins de 2 ans	18	24,3
2 à 5 ans	19	25,7
Plus de 5 ans	37	50,0
Groupe cible		
Minorité visible	07	09,5
Personne handicapée	09	12,1
Non applicable**	58	78,4

Source : Nos enquêtes

* : Personne ayant choisi de ne pas se « caser »

** : Personnes s'identifiant comme non concernées par les cibles EDI

2.2. Perception des politiques EDI et de leur mise en œuvre

2.2.1. Degré de valorisation de l'EDI perçu

Le degré de valorisation était déclaré par 47,3% des personnes comme dans une grande mesure comme présenté dans le tableau II.

Tableau N° 5 : Répartition des personnes ayant participé à l'étude selon le degré de valorisation de l'EDI perçu

Degré de la valorisation de l'EDI perçu	Effectif	%
Dans une certaine mesure	14	18,9
Dans une faible mesure	05	06,8
Dans une grande mesure	35	47,3
Pleinement	20	27,0
Total	74	100,0

Source : Nos enquêtes

Tableau N° 6 : Répartition des caractéristiques sociodémographiques/ professionnelles des personnes ayant participé en fonction du degré de l'efficacité de l'EDI perçu

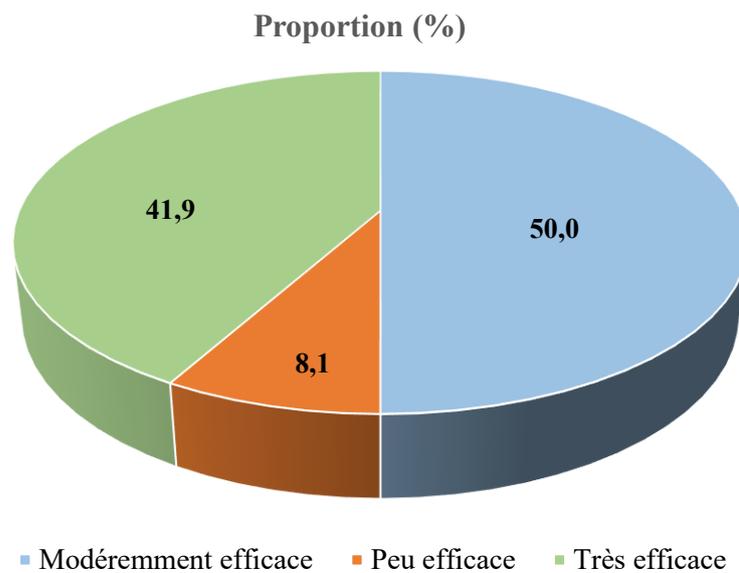
	Mesure de valorisation perçue						
	Total	Faible		Grande		Pleine	
Genre							
Masculin	11	04	36,4	04	36,4	03	27,2
Féminin	62	14	22,6	31	50,0	17	27,4
Non binaire	01	01	100	00	0,0	00	0,00
Catégorie d'emploi							
Professionnels	56	15	26,8	25	44,6	16	28,6
Cadre	02	00	0,0	02	100	00	0,0
Fonctionnaires	15	03	20,0	08	53,3	04	26,7
Autre	01	01	100	00	0,0	00	0,00
Ancienneté							
Moins de 2 ans	18	01	05,6	08	44,4	09	50,0
2 à 5 ans	19	06	31,6	10	52,6	03	15,8
Plus de 5 ans	37	12	32,4	17	45,9	08	21,6
Groupe cible							
Minorité visible	07	04	57,1	02	28,6	01	14,3
Pers. handicapée	09	01	11,1	06	66,7	02	22,2
Non applicable	58	14	24,1	27	46,6	17	29,3

Source : Nos enquêtes

2.2.2. Niveau de mesure de l'efficacité perçue

Dans cette étude, 50% des personnes avaient déclaré une efficacité modérée de l'office.

Figure N°2 : Répartition des personnes ayant participé à l'étude selon le niveau de l'efficacité perçue



Source : Nos enquêtes

2.3. Analyse intersectionnelle de l'impact perçu des politiques EDI

2.3.1. Niveau d'efficacité de la mise en œuvre des politiques EDI perçu

Tableau N° 7 : Répartition des caractéristiques sociodémographiques & professionnelles des enquêtés en fonction du niveau de l'efficacité de l'EDI perçu

	Niveau de l'efficacité perçu						
	Total	Peu efficace	Modérément	Très efficace			
Genre							
Masculin	11	01	09,1	06	54,5	04	36,4
Féminin	62	04	06,5	31	50,0	27	43,5
Non binaire	01	01	100	00	0,0	00	0,00
Catégorie d'emploi							
Professionnels	56	05	08,9	27	48,2	24	42,9
Cadre	02	00	0,0	01	50,0	01	50,0
Fonctionnaires	15	01	06,7	08	53,3	06	40,0
Autre	01	00	0,0	01	100	00	0,0
Ancienneté							
Moins de 2 ans	18	00	0,0	06	33,3	12	66,7
2 à 5 ans	19	01	05,3	11	57,9	07	36,8
Plus de 5 ans	37	05	13,5	20	54,1	12	32,4
Groupe cible							
Minorité visible	07	03	42,8	02	28,6	02	28,6
Pers. handicapée	09	00	0,0	02	22,2	07	77,8
Non applicable	58	03	05,2	33	56,9	22	37,9

Source : Nos enquêtes

2.3.2. Mesure d'impact perçue de la mise en œuvre des politiques EDI

Dans cette étude, 48,6% avaient déclaré que l'impact était significatif comme présenté dans le tableau V.

Tableau N° 8 : Répartition des personnes ayant participé à l'étude selon le niveau de mesure de l'impact perçu

Niveau de mesure de l'impact perçu	Effectif	%
Aucun impact	01	1,4
Impact limité	07	9,5
Impact majeur	08	10,8
Impact modéré	22	29,7
Impact significatif	36	48,6
Total	74	100,0

Source : Nos enquêtes

Tableau N° 9 : Répartition des caractéristiques sociodémographiques & professionnelles des personnes ayant participé en fonction du niveau de l'impact de l'EDI perçu

	Niveau d'impact perçu						
	Total	Limité	Modéré	Significatif			
Genre							
Masculin	11	02	18,2	05	45,4	04	36,4
Féminin	62	05	08,1	17	27,4	40	64,5
Non binaire	01	01	100	00	0,0	00	0,0
Catégorie d'emploi							
Professionnels	56	06	10,7	16	28,6	34	60,7
Cadre	02	00	0,0	00	0,0	02	100
Fonctionnaires	15	02	13,3	06	40,0	07	46,7
Autre	01	00	0,0	00	0,0	01	100
Ancienneté							
Moins de 2 ans	18	01	05,6	02	11,1	15	83,3
2 à 5 ans	19	02	10,5	07	36,8	10	52,6
Plus de 5 ans	37	05	13,5	13	35,1	19	51,4
Groupe cible							
Minorité visible	07	01	14,2	03	42,9	03	42,9
Pers. handicapée	09	00	0,0	02	22,2	07	77,8
Non applicable	58	07	12,1	17	29,3	34	58,6

Source : Nos enquêtes

Une corrélation notable se dégage entre le groupe cible dit « Non applicable » — regroupant les répondants s'étant déclarés non concernés par les « cibles » officielles actuelles des politiques

EDI — et leur évaluation de l’impact de ces politiques. Ces répondants ont tendance à déclarer que l’impact des politiques EDI est significatif, ainsi que le montre le tableau 10 ci-dessous.

Tableau N° 10 : Relation entre les caractéristiques sociodémographiques / professionnelles et le niveau de l’impact EDI perçu

	Mesure de l’impact					OR brut	IC 95%
	Total	Limitée		Significative			
Genre							
Masculin	11	07	63,6	04	36,4	1	
Féminin	62	22	35,5	40	64,5	0,31	[0,08-1,19]
Non binaire	01	01	100,0	00	0,0	-	-
Catégorie d’emploi							
Professionnels	56	22	39,3	34	60,7	1	
Cadre	02	00	0,0	02	100,0	-	-
Fonctionnaires	15	08	53,3	07	46,7	1,77	[0,56-5,56]
Autre	01	00	0,0	01	100,0	-	-
Ancienneté							
Moins de 2 ans	18	03	16,7	15	83,3	0,10	[0,02-0,45]
2 à 5 ans	19	09	47,4	10	52,6	1	
Plus de 5 ans	37	18	48,6	19	51,4	0,49	[0,18-1,36]
Groupe cible							
Minorité visible	07	04	57,1	03	42,9	4,67	[0,53-40,88]
Pers. handicapée	09	02	22,2	07	77,8	1	
Non applicable	58	24	41,4	34	58,6	4,0	[1,16-13,67]

Source : Nos enquêtes

3. Enjeux et perspectives des initiatives en matière d'EDI en Afrique

3.1. Défis spécifiques liés à l'EDI dans le contexte africain

La mise en œuvre des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en Afrique subsaharienne reste confrontée à un ensemble de contraintes structurelles, juridiques et socioculturelles. Plusieurs études ont souligné l'absence ou la faiblesse des cadres normatifs et institutionnels formalisant l'inclusion dans les administrations publiques africaines (Kamga, 2011 ; Kiwanuka, 2020). Si certains États disposent de lois anti-discrimination, celles-ci sont rarement accompagnées de mécanismes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation efficaces (African Commission on Human and Peoples' Rights, 2020).

Les cultures organisationnelles hiérarchiques dominantes dans les administrations africaines, souvent héritées du modèle bureaucratique colonial, tendent à freiner l'appropriation des démarches inclusives (Ngara et Ayaburi, 2021). Les mécanismes de gestion des ressources humaines restent rigides, peu ouverts à la reconnaissance de la diversité des identités et des expériences professionnelles.

Par ailleurs, les tensions entre normes communautaires/traditionnelles et principes modernes d'inclusion sont bien documentées (Mama, 2001 ; Amadiume, 1997). Dans certaines sociétés, les rapports sociaux sont structurés autour de rôles de genre, de hiérarchies coutumières ou de représentations du handicap qui s'opposent à l'approche fondée sur les droits humains. L'idée même d'inclusion peut être perçue comme étrangère à l'ordre social établi.

Les inégalités de genre, ethniques ou linguistiques sont rarement nommées dans les politiques publiques sous l'angle de la diversité. Selon une étude du PNUD (2022), les disparités entre groupes ethniques, entre locuteurs de langues minoritaires ou entre genres sont omniprésentes, mais rarement reconnues comme relevant de la discrimination systémique, ce qui limite leur prise en charge institutionnelle.

3.2. Initiatives et politiques émergentes en matière d'EDI en Afrique

Malgré les défis, plusieurs initiatives émergent à l'échelle nationale ou régionale, témoignant d'un intérêt croissant pour les enjeux d'inclusion. Certains pays se démarquent par des politiques ambitieuses en matière de genre. Le Rwanda, par exemple, affiche une représentation féminine au parlement supérieure à 60 %, grâce à une politique volontariste de quotas inscrite dans la Constitution (Burnet, 2011 ; Inter-Parliamentary Union, 2024). Le Maroc, la Namibie et le Sénégal ont également adopté des plans d'action sectoriels pour intégrer l'égalité de genre dans la fonction publique.

Concernant les personnes en situation de handicap, l'Afrique du Sud a développé un cadre juridique avancé, notamment à travers le White Paper on the Rights of Persons with Disabilities (2015), qui prévoit des mesures concrètes pour l'inclusion dans l'emploi public. D'autres pays, comme le Kenya et l'Ouganda, ont également introduit des législations spécifiques, bien que leur mise en œuvre reste partielle (Lang & Murangira, 2009).

Des politiques linguistiques visent également à valoriser les langues nationales dans l'administration (ex. : politique du multilinguisme au Mali ou au Burkina Faso), ce qui constitue un levier important d'inclusion pour des groupes historiquement marginalisés.

Cependant, ces politiques sont souvent mises en œuvre sans dispositif de suivi-évaluation robuste, et leur impact réel demeure difficile à mesurer. De nombreuses initiatives restent dépendantes des financements des bailleurs internationaux, et les résistances sociales et culturelles persistent, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la justice (UNESCO, 2019 ; ISS, 2023).

3.3. Perspectives d'avenir et opportunités de collaboration internationale en EDI

Dans une logique de coopération internationale, l'Afrique pourrait bénéficier d'un dialogue structuré avec les pays du Nord, notamment le Canada, pour adapter certaines bonnes pratiques en matière d'EDI. Toutefois, la transposition directe de modèles nord-américains s'avère problématique sans prise en compte des contextes politiques et socioculturels locaux (Mottier & Tietze, 2021). Dans un de ses récents travaux traitant de l'entrepreneuriat contextualisé, Brière, S. et sa collègue Tremblay, M. (2017) soulignent que l'un des enjeux majeurs réside dans les limites liées à la transférabilité des modèles développés. Elle met en évidence la nécessité pour les organisations d'adapter leurs stratégies en fonction des spécificités culturelles, sociales et économiques des environnements dans lesquels elles opèrent.

En ce qui concerne les politiques EDI, il serait donc essentiel d'opter pour une *transfertabilité raisonnée*, basée sur une lecture critique des modèles existants.

Les institutions académiques africaines peuvent jouer un rôle stratégique dans la production de recherches localisées sur les discriminations systémiques, en intégrant des approches intersectionnelles adaptées aux réalités africaines (Falola & Akinyemi, 2020). La coopération avec les universités du Nord — dans le cadre de masters, de programmes conjoints, ou de centres d'études sur l'EDI — pourrait favoriser une co-construction de savoirs et de solutions contextualisées.

En outre, les organisations régionales telles que l'Union africaine, la CEDEAO, l'AES, ou la SADC pourraient intégrer l'EDI comme axe transversal dans leurs politiques de gouvernance, en s'inspirant des modèles participatifs ou des dispositifs d'accréditation inclusifs (African Peer Review Mechanism, 2021).

Enfin, l'EDI pourrait devenir un vecteur d'innovation institutionnelle et de modernisation des États africains, à condition de dépasser l'approche normative pour s'ancrer dans une dynamique de dialogue interculturel, de reconnaissance mutuelle et de justice sociale.

Conclusion

L'étude des politiques d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI), à travers le prisme de l'intersectionnalité, dans la fonction publique québécoise met en évidence des résultats intéressants, bien que nuancés. Une majorité de répondants (47,3 %) exprime une valorisation élevée des initiatives EDI, reflétant un engagement manifeste envers leur intégration au sein de l'administration publique. Toutefois, près de la moitié des participants (48,6 %) perçoit l'impact des politiques comme relativement limité, suggérant que bien que la volonté de promouvoir l'EDI soit présente, la mise en œuvre concrète demeure inégale et confrontée à diverses barrières. Ces résultats indiquent que, malgré des avancées significatives, des efforts substantiels restent nécessaires pour surmonter les défis structurels qui freinent une véritable transformation institutionnelle et culturelle.

Il est également important de noter que l'interaction entre les caractéristiques individuelles des agents publics et leur perception de l'EDI joue un rôle crucial. Les différences observées selon l'âge, le genre et les parcours professionnels montrent que l'approche globale de l'EDI pourrait bénéficier d'une personnalisation plus fine, afin de mieux répondre aux besoins et réalités des divers groupes au sein de l'administration publique. Une attention particulière doit donc être portée aux dynamiques intersectionnelles influençant la réception et l'efficacité de ces politiques.

En élargissant l'analyse au contexte africain, l'étude révèle des défis d'implémentation des politiques EDI encore plus complexes, dus aux spécificités culturelles, sociales et économiques propres à chaque région. Les dynamiques patriarcales, les discriminations ethniques et la stigmatisation des personnes en situation de handicap représentent des obstacles importants à franchir. Cependant, des initiatives locales et régionales, telles que des réformes législatives et des programmes d'autonomisation, offrent des pistes prometteuses pour surmonter ces défis. L'enjeu réside désormais dans l'adaptation des politiques EDI aux réalités africaines tout en tenant compte des contraintes socio-économiques et des diversités culturelles propres à chaque région.

Cette étude comporte néanmoins plusieurs limites qu'il importe de souligner. En premier lieu, la taille restreinte de l'échantillon ainsi que le choix de se concentrer sur une seule organisation publique limitent la généralisation des résultats à l'ensemble de la fonction publique québécoise. Par ailleurs, l'analyse des perceptions des fonctionnaires aurait pu être approfondie par l'intégration de perspectives complémentaires, notamment celles des décideurs politiques et des organisations de la société civile. Enfin, bien que l'étude ait abordé de manière succincte le contexte africain, elle ne prétend pas offrir une analyse exhaustive de la diversité des contextes nationaux et régionaux du continent, ni de la mise en œuvre des politiques EDI à une échelle plus large, ces dimensions ne relevant pas, stricto sensu, de l'objet de la présente recherche.

Pour ces raisons, l'étude devra être prolongée par d'autres travaux de recherche, qui permettront de surmonter ces limitations méthodologiques et d'approfondir la compréhension des enjeux relatifs à l'EDI. De futurs travaux pourraient également explorer l'évolution de l'impact des politiques EDI au fil du temps et en fonction de la diversité des contextes. En outre, une analyse comparative entre différentes administrations publiques, tant au Québec qu'en Afrique, pourrait éclairer davantage les similitudes et les divergences dans l'application de ces politiques.

En conclusion, bien que des progrès notables aient été réalisés dans l'intégration des politiques EDI, la véritable *inclusivité* au sein des administrations publiques, tant au Canada, dans le contexte québécois, qu'en Afrique, exige une approche nuancée, une adaptation continue des politiques et un engagement soutenu à tous les niveaux. Les dynamiques sociales et institutionnelles étant en perpétuelle évolution, il est impératif de renouveler régulièrement les stratégies d'EDI pour qu'elles puissent répondre aux défis complexes et multidimensionnels du présent et de l'avenir.

Sigles et abréviations

- AES : Alliance des États du Sahel
- EDI : Équité, Diversité et Inclusion
- GHM : Groupes Historiquement Marginalisés
- MIFI : Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
- ORES : Observatoire sur la Réussite en Enseignement Supérieur
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement
- SADEC : Southern African Development Community (Communauté de développement de l'Afrique australe)
- SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor
- UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Bibliographie

1. African Commission on Human and Peoples' Rights. (2020). *Report on the Status of Implementation of the Maputo Protocol*. African Union. <https://au.int/en/pressreleases/20201118/slow-progress-meeting-commitment-2020-year-universal-ratification-maputo>African Union
2. Amadiume, I. (1997). *Re-Inventing Africa: Matriarchy, Religion and Culture*. Zed Books. <https://www.bloomsbury.com/us/reinventing-africa-9781856495349/Bloomsbury Publishing>
3. Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Dunod. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45519407x>
4. Beaudry, C., Gagnon, M., & Deschênes, A.-A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74(4), 674-696.
5. Bellefeuille, É., & Labbé, L. (2016). *L'inclusion et l'équité en emploi : défis et pratiques exemplaires*. Québec : Presses de l'Université Laval.
6. Bilge, S., & Hill Collins, P. (2023). *Intersectionnalité : Une introduction*. Amsterdam éditions.
7. Bordeleau, J.-L. (2024). Les politiques de «diversité, équité et inclusion» en recul au Québec. *Le Devoir*. Consulté 15 septembre 2024, <https://www.ledevoir.com/economie/825267/politiques-diversite-equite-inclusion-recul-quebec>
8. Brière, S. et al. (2024, octobre). *Instauration d'universités plurielles plus inclusives de la diversité : Enjeux et défis des démarches de changement initiées au Québec*. Dans *Recueil des résumés* (p. 25), Colloque international « Interroger les marges en éducation et en formation : éclairages théoriques, méthodologiques et pratiques », 14–16 octobre 2024, Saint-Denis, Île de La Réunion.
9. Brière, S., & Tremblay, M. (2017). L'entrepreneuriat contextualisé : Quels enjeux, stratégies et modèles endogènes pour soutenir une diversité d'entrepreneurs au Nord comme au Sud ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3–4), 29–35. <https://doi.org/10.7202/1042659ar>
10. Burnet, J. E. (2011). Women have found respect: Gender quotas, symbolic representation, and female empowerment in Rwanda. *Politics & Gender*, 7(3), 303–334. <https://www.cambridge.org/core/journals/politics-and-gender/article/women-have-found-respect-gender-quotas-symbolic-representation-and-female-empowerment-in-rwanda/9591DD720A7A606928E1F5287668B465>Cambridge University Press & Assessment
11. Carabin, F. (2022). *Encore loin de la représentativité dans la fonction publique québécoise*. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/775007/diversite-encore-loin-de-la-representativite-dans-la-fonction-publique-quebecoise>
12. Carrefour RH. (2024). *Diversité et inclusion : état des lieux*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec.
13. Castonguay, A., & Audet, M. (2019). Vu d'ici... L'intégration de la diversité : des paroles aux actes. *Gestion*, 44(1), 29–31.
14. Cornet, A., & El Abboubi, M. (2012). *Diversité et GRH : de la discrimination à la valorisation des différences*. Paris : Vuibert.
15. Développement économique Canada. (2022). *Plan d'action en matière de diversité et d'inclusion 2022-2025*. Gouvernement du Canada.



16. Falola, T., & Akinyemi, A. (Eds.). (2020). *Gendering Knowledge in Africa and the African Diaspora: Contesting History and Power*. Routledge. <https://www.routledge.com/Gendering-Knowledge-in-Africa-and-the-African-Diaspora-Contesting-History-and-Power/Falola-Yacob-Haliso/p/book/9780367888459Routledge>
17. Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
18. *Gouvernement du Québec (1976), Charte des droits et libertés de la personne du Québec* <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-12>
19. Grenier, J. (2023). *Les politiques d'inclusion au Québec et au Canada : enjeux contemporains*. Montréal : Éditions Boréal.
20. Kamba, S. D. (2013). A call for a protocol to the African Charter on Human and Peoples' Rights on the rights of persons with disabilities in Africa. *African Journal of International and Comparative Law*, 21(2), 219–236. <https://www.eupublishing.com/doi/abs/10.3366/ajicl.2013.0060TexasLaw+2EUPublishing+2ElgarOnline+2>
21. Kiwanuka, M. (2020). Public administration in Africa: Performance and challenges. In S. Vyas-Doorgapersad, L.-M. Tshombe, & E. P. Ababio (Eds.), *Public Administration in Africa: Performance and Challenges* (pp. 1–20). Routledge. <https://www.routledge.com/Public-Administration-in-Africa-Performance-and-Challenges/Vyas-Doorgapersad-Tshombe-Ababio/p/book/9781439888803Routledge+1NibmeHub+1>
22. Lang, R., & Murangira, A. (2009). *Disability Scoping Study for DFID Uganda*. DFID Uganda. [https://afri-can.org/wp-content/uploads/2016/04/DISABILITY-STUDY-DFID_UG.-REPORT-2009.pdfSemanticScholar+2CommunityBasedRehabilitation\(CBR\)+2IDSArchive+2](https://afri-can.org/wp-content/uploads/2016/04/DISABILITY-STUDY-DFID_UG.-REPORT-2009.pdfSemanticScholar+2CommunityBasedRehabilitation(CBR)+2IDSArchive+2)
23. Mama, A. (2001). Challenging subjects: Gender and power in African contexts. *African Sociological Review*, 5(2), 63–73. <https://www.ajol.info/index.php/asr/article/view/23191AfricanJournalsOnline>
24. Mottier, I., & Tietze, S. (2021). EDI, but whose inclusion? A decolonial critique of Western models. *Organization*, 28(4), 636–656. <https://doi.org/10.1177/13505084211008972>
25. ORES. (2024). L'intersectionnalité, de quoi parle-t-on ? Observatoire sur le Réussite en Enseignement Supérieur. Consulté 10 septembre 2024, à l'adresse <https://oresquebec.ca/article-de-dossiers/notions-cles/lintersectionnalite-de-quoi-parle-t-on/>
26. Petit, M.-P. (2009). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? *Gestion*, 34(3), 47-56.
27. Plopeanu, S.-C. (2019). L'influence de la diversité culturelle sur l'innovation organisationnelle : une perspective comparative. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(5), 35–48.
28. Potvin, M. (2014). Diversité ethnoculturelle, équité et éducation : une perspective critique. *Éducation et francophonie*, 42(1), 112–130.
29. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2022). *Rapport sur le développement humain 2021/2022*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-02/hdr2021-22frpdf.pdfUNDP>
30. Reitz, J. (2012). The distinctiveness of Canadian immigration experience. *Patterns of Prejudice*, 46, 518 - 538. <https://doi.org/10.1080/0031322X.2012.718168>.
31. Republic of South Africa. (2015). *White Paper on the Rights of Persons with Disabilities*. Department of Social Development.

- https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201603/39792gon230.pdfGovernment of South Africa+1Government of South Africa+1
32. Saku, J. (2013). Immigration in Canada: Global and Transnational Perspectives. *Canadian Studies in Population*, 40, 113-114. <https://doi.org/10.25336/P66C8P>.
33. SCT. (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*. Retrieved from https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf
34. SCT. (2023). *Programme d'accès à l'égalité*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/autres-exigences/programme-dacces-a-legalite>
35. St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de réussite. *Gestion*, 30(4), 57-65.
36. UNESCO. (2019). *Leaving No One Behind: Disability and Education in Africa*. <https://www.iicba.unesco.org/en/africa-education-knowledge-platform/leaving-no-one-behind?hub=266IICBA UNESCO+1IICBA UNESCO+1>
37. Zineb, Z. (2025). L'inclusion scolaire des élèves avec trouble du spectre de l'autisme dans le système éducatif marocain : perceptions enseignantes et défis pédagogiques, *Revue Francophone*, 3(2). Consulté à l'adresse : <https://revuefrancophone.fr/index.php/home/article/view/77>