

Faire progresser l'équité, la diversité, l'inclusion et réconciliation

dans les municipalités canadiennes

Un guide des practiques prometteuses

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE

Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

Partenaires

Établi au sein de la Ted Rogers School of Management de la Toronto Metropolitan University (TMU), le Diversity Institute (DI) compte une équipe de recherche de plus de 50 personnes réparties dans 10 pôles régionaux au Canada. Il collabore avec plus de 200 partenaires ainsi qu'avec un réseau mondial de spécialistes. Le DI mène des recherches sur les tendances en matière de compétences et d'emploi, l'adoption des technologies, les écosystèmes inclusifs (en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises (PME) et l'entrepreneuriat) ainsi que sur la conception et l'évaluation de projets pilotes connexes en matière d'innovation. Notre approche, axée sur l'action et fondée sur des données probantes, fait progresser les connaissances sur les obstacles complexes auxquels se heurtent les Autochtones et les groupes visés par des mesures d'équité, éclaire les politiques et les pratiques afin de favoriser le changement et produit des résultats concrets.

Le DI dirige les activités de recherche du Centre des Compétences futures (CCF). Il mène des recherches sur l'adoption responsable de l'intelligence artificielle (IA), au Canada comme à l'échelle internationale, afin d'éclairer les politiques, les stratégies et les programmes. Dans le cadre de son engagement à faire progresser l'innovation inclusive et l'entrepreneuriat, le DI a fondé le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) et l'Inclusive Innovation and Entrepreneurship Network (IIE-Net). Il propose également divers programmes de formation et services-conseils.

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration tourné vers l'avenir, qui vise à stimuler l'innovation en matière de développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient préparées au monde du travail de demain. Nous collaborons avec les responsables de l'élaboration des politiques, les équipes de recherche, les spécialistes de terrain, les employeurs, les organisations syndicales et les établissements d'enseignement postsecondaire afin de relever les défis urgents du marché du travail et de veiller à ce que toutes et tous puissent bénéficier de possibilités d'apprentissage pertinentes tout au long de la vie.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium réunissant Toronto Metropolitan University (TMU), notamment le Diversity Institute et Magnet, Signal49 Research et Blueprint. Nous sommes financés par le Programme de compétences futures du gouvernement du Canada.

Auteurs

Wendy Cukier, PhD

Fondatrice et directrice académique
Diversity Institute

Professeure en entrepreneuriat et innovation
Toronto Metropolitan University

Lindsay Coppens, PhD

Chercheuse associée principale
Diversity Institute

Katlynn Sverko

Directrice de la recherche, projets spéciaux
Diversity Institute

Contributeurs

Guang Ying Mo, PhD
Directrice de la recherche
Diversity Institute

Joey Chong
Gestionnaire de programme
Diversity Institute

Mingxin (Shayla) Wang
Assistante de recherche
Diversity Institute

Suha Osman
Conseillère IIDEA
Ville de Kingston

Kaitlyn Green
Conseillère IIDEA
Ville de Kingston

Tania Saba, PhD
Titulaire de la distinction Fellow CHRP

Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance

Professeure, École de relations industrielles
Université de Montréal

L'ensemble des travaux de recherche a été réalisé par l'équipe de recherche du Diversity Institute. Des outils d'intelligence artificielle ont été utilisés pour appuyer la révision du rapport. La rédaction initiale et les dernières révisions ont été effectuées par l'équipe de recherche.

Bailleur de fonds

Le Centre des Compétences futures (CCF) – Future Skills Centre – est financé par le Programme de compétences futures du gouvernement du Canada.

Financée par le programme du Centre des Compétences futures du gouvernement du Canada | Canada

Les opinions et les interprétations présentées dans cette publication sont celles des auteures et auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Date de publication : octobre 2026



Table des matières

Résumé i

Contexte 1

Méthodologie de recherche 9

Pratiques prometteuses 16

Conclusion 47

Annexe A : Structure de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR 49

Références 53



Résumé

Contexte

Les municipalités façonnent de nombreux aspects de la vie quotidienne. Elles agissent à titre d'organisations employeuses, élaborent des politiques et des règlements, fournissent des services, achètent des biens et des services et collaborent avec des organismes communautaires, des entreprises et d'autres ordres de gouvernement. Leurs décisions ont une incidence à la fois sur le personnel municipal et sur les personnes et les communautés qui interagissent avec les politiques, les programmes, les infrastructures et les services municipaux.

Les communautés desservies par les municipalités continuent d'évoluer. L'immigration, le vieillissement de la population, la représentation croissante des communautés racisées et des peuples autochtones, l'augmentation du nombre de personnes s'identifiant comme des personnes en situation de handicap, ainsi que d'autres changements démographiques influencent les besoins et les attentes à l'échelle locale. Ces changements offrent aux municipalités l'occasion de renforcer leurs pratiques afin d'attirer et de maintenir en poste des talents diversifiés, de concevoir des politiques et des programmes, de fournir des services, d'affecter les ressources et de mobiliser les communautés.

L'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation (EDIR) offrent un cadre important pour orienter ce travail. Les municipalités font progresser l'EDIR à partir de points de départ différents et selon diverses approches. Certaines ont élaboré des stratégies globales, tandis que d'autres se sont concentrées sur des priorités telles que l'accessibilité, la lutte contre le racisme, les relations avec les peuples autochtones et la réconciliation, la diversité de la main-d'œuvre ou encore la prestation inclusive des services. Les approches varient également en fonction de la taille des municipalités, de leur situation géographique, de leurs structures de gouvernance, de leurs ressources et des caractéristiques démographiques de leurs communautés. Une pratique élaborée pour un grand centre urbain, par exemple, pourrait devoir être considérablement adaptée pour convenir à une municipalité plus petite, rurale, nordique ou éloignée.

Les études établissent un lien entre des approches plus solides en matière d'EDIR et des retombées positives pour les organisations et les communautés, notamment en ce qui concerne le maintien en poste du personnel, l'innovation au sein de la main-d'œuvre, la prestation des services, l'efficience budgétaire et la diversité en matière d'approvisionnement. Ces avantages se concrétisent lorsque l'EDIR est intégrée à la façon dont les municipalités planifient leurs activités, prennent des décisions, affectent

leurs ressources, mobilisent leur personnel et les communautés, évaluent les progrès réalisés et s'appuient sur des données probantes pour renforcer leurs politiques, leurs programmes et leurs pratiques.

Méthodologie de recherche

Le Diversity Institute (DI), en collaboration avec la Ville de Kingston et grâce au financement du Centre des Compétences futures, a mené un projet de recherche en plusieurs phases afin de recenser, d'organiser et de diffuser des approches prometteuses visant à faire progresser l'EDIR dans les municipalités canadiennes. La Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR a été conçue comme un mécanisme permettant d'organiser les recherches et les ressources destinées aux municipalités qui souhaitent faire progresser l'EDIR.

Le projet combinait l'examen des données probantes, des outils et des ressources municipales existants en matière d'EDIR avec l'expérience pratique du DI en matière d'accompagnement des municipalités et une mobilisation directe de représentantes et représentants municipaux. Sept webinaires organisés en août et septembre 2024 ont réuni 139 personnes représentant 62 municipalités. Les échanges ont porté sur les priorités, les pratiques, les défis liés à la mise en œuvre et les ressources pratiques que les municipalités jugeaient les plus utiles.

Ces travaux ont permis d'élaborer un cadre propre au contexte municipal, structuré autour de quatre dimensions : (1) l'arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels; (2) les processus internes; (3) les politiques et les programmes; et (4) la mobilisation des communautés. Ces dimensions ont ensuite été subdivisées en sous-dimensions et en 111 sous-thèmes, ce qui permet d'explorer les pratiques en matière d'EDIR, des grands domaines d'intervention jusqu'aux fonctions et aux mesures municipales plus précises.

À l'aide de ce cadre, l'équipe de recherche a recensé et examiné plus de 260 pratiques prometteuses



provenant de municipalités de partout au Canada. Les recherches ont porté sur des municipalités de l'ensemble des provinces et des territoires, en veillant à inclure des municipalités de tailles, de types et de contextes géographiques variés. Des sources en français et en anglais ont été activement recherchées. Des personnes-ressources au sein des municipalités ont également soumis directement au DI des pratiques prometteuses aux fins d'examen. Chaque pratique a été examinée par plus d'un membre de l'équipe de recherche du DI afin de déterminer si elle constituait un exemple concret, pertinent et utile de mise en œuvre de l'EDIR dans un contexte municipal. La priorité a été accordée aux approches en cours de mise en œuvre ou déjà établies et pouvant faire l'objet d'une documentation ou d'une diffusion publique. Lorsque des données sur les résultats et les retombées étaient disponibles, elles ont également été prises en compte.

La plateforme numérique de pratiques exemplaires a ensuite servi à évaluer, auprès de personnes représentant les municipalités, la pertinence et l'utilité des travaux de recherche. Les commentaires ont été positifs. Les personnes répondantes ont attribué aux ressources une note moyenne de 8,58 sur 10 quant à la probabilité de les recommander, et 92,5 % d'entre elles étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que la plateforme était utile et exhaustive. Les commentaires recueillis ont également permis d'affiner les exemples et ont mis en évidence des possibilités de continuer à élargir la gamme de pratiques issues de municipalités plus petites et rurales ainsi que d'autres domaines d'activité municipale.

Pratiques prometteuses

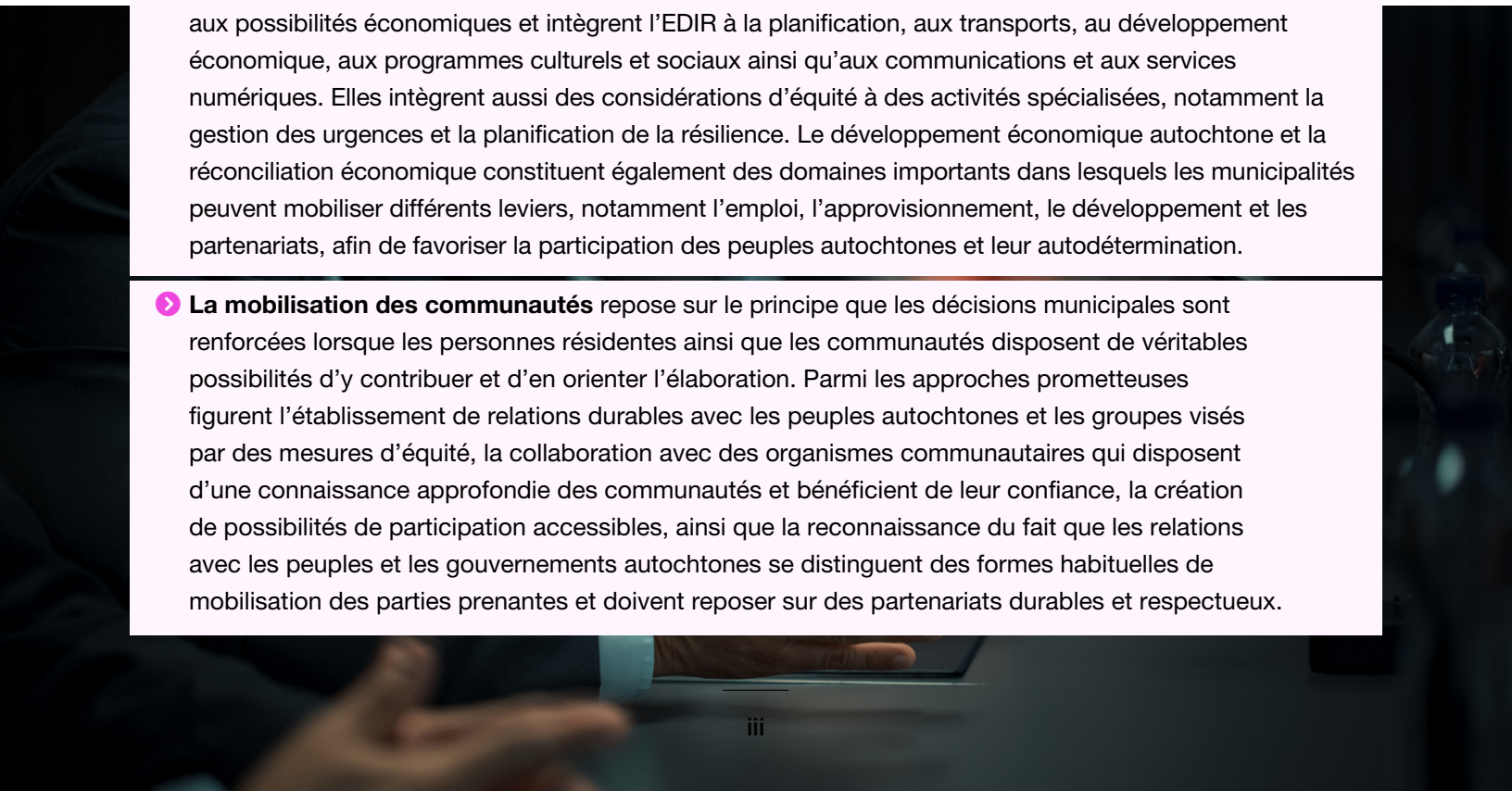
Les pratiques examinées montrent que les progrès en matière d'EDIR nécessitent de porter attention aux différentes composantes interreliées des organisations municipales ainsi qu'aux communautés qu'elles desservent.

- **L'arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels** consiste à établir des priorités claires en matière d'EDIR qui sont liées au plan stratégique, aux priorités et aux objectifs de la municipalité, puis à passer des engagements à leur mise en œuvre. Parmi les pratiques prometteuses figurent l'établissement d'objectifs ancrés dans le contexte municipal et communautaire, le recours à la mobilisation pour orienter les priorités, l'attribution claire des responsabilités liées à la mise en œuvre, la mesure des progrès ainsi que le renforcement des compétences et des capacités nécessaires pour mettre l'EDIR en pratique.

- **Les processus internes** déterminent qui participe aux organisations municipales et influencent la manière dont le personnel vit son expérience de travail. Parmi les pratiques prometteuses figurent la mise en place de structures de gouvernance et de consultation qui intègrent une diversité de points de vue à la prise de décision; l'intégration de l'EDIR à l'ensemble du processus de recrutement et, plus largement, au parcours professionnel du personnel, notamment en ce qui concerne le maintien en poste et l'avancement; l'examen des étapes auxquelles des obstacles peuvent apparaître entre la candidature, l'embauche, l'avancement et le maintien en poste; ainsi que l'adoption de politiques, la création de réseaux du personnel et la mise en place d'autres mesures de soutien favorisant des cultures organisationnelles inclusives.

- **Les politiques et les programmes** montrent comment l'EDIR peut être intégrée aux fonctions des administrations municipales qui sont tournées vers la population. Les pratiques prometteuses consistent notamment à appliquer une perspective d'EDIR lors de la conception des politiques et des programmes afin d'atténuer ou d'éliminer les obstacles auxquels les communautés peuvent être confrontées, à maintenir ces considérations tout au long de la mise en œuvre et à évaluer les résultats afin de favoriser l'amélioration continue. Les municipalités ont également recours à l'approvisionnement pour élargir l'accès aux possibilités économiques et intègrent l'EDIR à la planification, aux transports, au développement économique, aux programmes culturels et sociaux ainsi qu'aux communications et aux services numériques. Elles intègrent aussi des considérations d'équité à des activités spécialisées, notamment la gestion des urgences et la planification de la résilience. Le développement économique autochtone et la réconciliation économique constituent également des domaines importants dans lesquels les municipalités peuvent mobiliser différents leviers, notamment l'emploi, l'approvisionnement, le développement et les partenariats, afin de favoriser la participation des peuples autochtones et leur autodétermination.

- **La mobilisation des communautés** repose sur le principe que les décisions municipales sont renforcées lorsque les personnes résidentes ainsi que les communautés disposent de véritables possibilités d'y contribuer et d'en orienter l'élaboration. Parmi les approches prometteuses figurent l'établissement de relations durables avec les peuples autochtones et les groupes visés par des mesures d'équité, la collaboration avec des organismes communautaires qui disposent d'une connaissance approfondie des communautés et bénéficient de leur confiance, la création de possibilités de participation accessibles, ainsi que la reconnaissance du fait que les relations avec les peuples et les gouvernements autochtones se distinguent des formes habituelles de mobilisation des parties prenantes et doivent reposer sur des partenariats durables et respectueux.



Dans l'ensemble des quatre dimensions, les recherches montrent que l'EDIR ne se limite pas à des initiatives expressément consacrées à l'équité. Elle peut être intégrée aux systèmes et aux fonctions courantes par lesquels les municipalités recrutent du personnel, prennent des décisions, utilisent les ressources publiques, planifient l'aménagement des communautés, fournissent des services et mobilisent la population.

Conclusion

Plus de 260 pratiques prometteuses recensées dans le cadre de cette recherche illustrent la diversité des moyens par lesquels les municipalités de partout au Canada traduisent leurs engagements en matière d'EDIR en actions concrètes. Elles confirment également l'importance d'une approche à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. L'élaboration de stratégies et la définition d'objectifs permettent d'établir une orientation claire. La gouvernance et le leadership renforcent la responsabilisation. Les pratiques en matière de ressources humaines influencent les possibilités d'intégrer les milieux de travail municipaux, d'y participer et d'y progresser, tandis que les cultures organisationnelles inclusives façonnent l'expérience quotidienne du personnel. Des politiques, programmes et services qui intègrent l'EDIR aident les municipalités à mieux répondre aux besoins de communautés diversifiées. L'approvisionnement, la planification, le développement économique, l'accessibilité, la gestion des urgences et d'autres fonctions municipales offrent également des possibilités de traduire des engagements généraux en mesures concrètes. Une mobilisation authentique des communautés renforce ce travail en intégrant les points de vue et les expériences vécues des peuples autochtones, des groupes visés par des mesures d'équité et des autres personnes résidentes à la prise de décision municipale.

Il n'existe pas de modèle unique pour faire progresser l'EDIR dans l'ensemble des municipalités canadiennes. Les grandes villes, les municipalités de taille moyenne, les petites collectivités et les communautés rurales, ainsi que les municipalités nordiques et éloignées évoluent dans des contextes variés et disposent de capacités différentes. Les pratiques présentées dans ce rapport se veulent des points de référence concrets que les municipalités peuvent adapter, combiner et approfondir en fonction de leur réalité, plutôt qu'un modèle à suivre impérativement.

Les progrès reposent sur la capacité à transformer les engagements en actions concrètes, en établissant des objectifs clairs, en attribuant les responsabilités, en renforçant les capacités, en repérant et en éliminant les obstacles, en mobilisant les communautés de manière significative, en mesurant les progrès et en s'appuyant sur des données probantes pour ajuster les approches au fil du temps. Le cadre et les pratiques prometteuses présentés dans ce rapport offrent aux municipalités une base pour poursuivre ce travail tout en tirant des enseignements des approches mises en œuvre partout au pays.

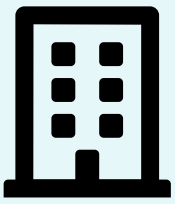




Contexte

Les municipalités façonnent les communautés qu'elles desservent et en reflètent les réalités[1]. À titre d'organisations employeuses, d'instances responsables de l'élaboration de politiques et de règlements, de prestataires de services, d'acheteuses de biens et de services et de partenaires d'organismes communautaires, d'entreprises et d'autres ordres de gouvernement, leurs responsabilités touchent de nombreux aspects de la vie communautaire[2]. Les décisions prises à l'échelle municipale ont une incidence sur le personnel des administrations municipales, ainsi que sur les personnes résidentes et sur les communautés qui interagissent avec les politiques, les programmes, les infrastructures et les services municipaux.

Les administrations municipales, qu'il s'agisse de villes, de municipalités, de gouvernements régionaux ou de collectivités rurales, présentent des structures différentes d'un bout à l'autre du Canada. Elles comptent néanmoins toutes des personnes élues et des membres du personnel qui travaillent au service de la population[3]. Les structures municipales varient d'une province à l'autre. En Ontario, par exemple, les municipalités se répartissent en trois catégories : les municipalités à palier unique assurent l'ensemble des services locaux; les municipalités de palier supérieur prennent en charge des services de portée plus générale, comme les routes et les réseaux d'aqueduc; et les municipalités de palier inférieur assurent les services locaux à l'intérieur du territoire relevant du palier supérieur[4]. Ces structures vont des municipalités à palier unique, comme Toronto, aux systèmes à deux paliers, comme celui de la région de Peel, qui comprend notamment Mississauga. La Colombie-Britannique, pour sa part, organise ses administrations locales différemment. Les municipalités y assurent les services locaux, tandis que les districts régionaux coordonnent certains services entre plusieurs municipalités, notamment les réseaux d'aqueduc et les services d'urgence. Contrairement à l'Ontario, les districts régionaux



*Les **municipalités** comptent également parmi les **plus grandes organisations employeuses au Canada**.*

de la Colombie-Britannique n'exercent pas d'autorité sur les municipalités qui les composent; ce sont plutôt les municipalités qui leur délèguent certaines de leurs compétences[5].

Les municipalités comptent également parmi les plus grandes organisations employeuses au Canada. En 2021, sur les 1,6 million de personnes travaillant dans le secteur public en Ontario, 225 597 étaient au service d'une administration municipale, soit environ 4 % de l'ensemble de la population salariée de la province[6]. À titre de comparaison, les administrations municipales de la Colombie-Britannique employaient 47 600 personnes en 2021[7], ce qui représentait environ 2 % des 2,4 millions de personnes en emploi dans la province[8].

Des communautés en évolution, des besoins municipaux en transformation

Les communautés desservies par les municipalités évoluent sous l'effet de l'immigration et de changements démographiques plus vastes qui transforment les populations partout au Canada. Ces changements offrent aux municipalités des possibilités de renforcer leurs pratiques afin d'attirer et de maintenir en poste des talents diversifiés, de concevoir des politiques et des programmes, de fournir des services, de mobiliser la population et de favoriser l'innovation[9]. L'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation (EDIR) offrent un cadre important pour veiller à ce que les institutions municipales continuent de répondre aux besoins des communautés qu'elles desservent et de tenir compte de leurs réalités vécues.

Cependant, les municipalités n'en sont pas toutes au même stade dans leur démarche en matière d'EDIR. Certaines s'emploient à établir des objectifs fondamentaux en la matière, tandis que d'autres ont déjà élaboré des stratégies à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, parallèlement à des initiatives plus ciblées portant notamment sur la lutte contre le racisme envers les personnes noires, l'accessibilité, les relations avec les peuples autochtones ainsi que la vérité et la réconciliation. La portée des approches varie également. Certaines municipalités se sont concentrées sur des pratiques internes, notamment la gouvernance, les ressources humaines et la culture organisationnelle, tandis que d'autres ont intégré l'EDIR plus largement à leurs activités tournées vers la population, comme l'élaboration de politiques, la prestation de services, l'approvisionnement et la mobilisation des communautés[10].

À mesure que les municipalités font progresser l'EDIR, leurs approches sont façonnées par les ressources disponibles, la capacité du personnel, les priorités concurrentes ainsi que par des niveaux variables de soutien organisationnel et politique. Elles peuvent également devoir déterminer où concentrer leurs efforts, quelles approches conviennent le mieux à leurs communautés et de quelle manière intégrer l'EDIR aux priorités, aux activités, aux processus et aux exigences municipales déjà en place[11].

La taille, la situation géographique, les caractéristiques de la population et les ressources disponibles influencent également le point de départ des municipalités ainsi que les approches qui s'offrent à elles[12, 13, 14]. Toronto est la plus grande municipalité du Canada, tandis que Montréal, Calgary, Edmonton et Ottawa comptent chacune plus d'un million de résidentes et résidents. À l'inverse, Iqaluit comptait un peu plus de 7 429 personnes en 2021, et sa



population avait diminué de 4 % entre 2016 et 2021[15]. Les municipalités plus petites, rurales, nordiques et éloignées peuvent devoir composer avec des effectifs réduits et des budgets plus restreints, tout en faisant face à des changements démographiques particuliers, comme le départ des jeunes[16], ainsi qu'à des lacunes en matière de services et d'infrastructures[17]. Ces différences font en sorte que l'ampleur et la conception d'initiatives efficaces en matière d'EDIR varieront d'une municipalité à l'autre.

Les municipalités doivent également tenir compte des besoins des personnes résidentes ainsi que des communautés dans la planification et la prise de décision en matière d'EDIR. Les disparités persistantes dans des domaines comme les services policiers, l'accès aux soins de santé, la sécurité en matière de logement et les conséquences des catastrophes montrent que les réalités et les enjeux varient d'un système municipal à l'autre[18]. En 2021, un ménage sur cinq à Toronto éprouvait des besoins impérieux en matière de logement, ce qui signifie que son logement n'était pas considéré comme convenable, adéquat ou abordable. Les personnes noires vivant à Toronto se heurtent à des obstacles supplémentaires pour accéder à un logement sécuritaire, abordable et stable : 20 % d'entre elles éprouvaient des besoins impérieux en matière de logement, comparativement à 10 % des personnes non racisées[19]. De même, le Winnipeg Street Census de 2024, soit le dénombrement ponctuel des personnes en situation d'itinérance, estimait que plus de trois personnes sur 1 000 étaient en situation d'itinérance le soir du 5 novembre 2024. Par ailleurs, une enquête menée auprès de 1 511 personnes en situation d'itinérance à Winnipeg a révélé que 79,9 % s'identifiaient comme Autochtones et que 12,9 % étaient des personnes nouvellement arrivées[20]. Des disparités existent également dans des systèmes qui ne relèvent pas directement des municipalités. Un rapport publié en 2025 par Shared Health a révélé que les patientes et patients noirs et autochtones connaissaient les temps d'attente les plus longs pour recevoir des soins d'urgence à Winnipeg. Les personnes noires attendaient en moyenne 3,9 heures, comparativement à une moyenne provinciale de 3,4 heures[21, 22]. Bien que les services d'urgence relèvent de la compétence provinciale, une meilleure compréhension du racisme

systémique dans le système de santé peut aider les municipalités à mieux comprendre l'expérience des personnes résidentes, à répondre à leurs besoins et à éclairer leurs décisions concernant divers services, notamment le logement, le transport en commun, les services paramédicaux, l'emplacement des installations communautaires et les démarches de représentation auprès des partenaires du secteur de la santé.

Les approches municipales efficaces en matière d'EDIR doivent être ancrées dans le contexte local et tenir compte du double rôle des municipalités, à la fois comme organisations employeuses et comme gouvernements au service des personnes résidentes et des communautés. L'application de cette perspective permet aux administrations locales de s'attaquer à des disparités persistantes, comme la pauvreté, les inégalités en matière de santé et la discrimination, afin d'améliorer le bien-être des personnes résidentes et des communautés. Des politiques, des pratiques et des services inclusifs peuvent, à leur tour, améliorer l'accès aux ressources et aux possibilités municipales, mieux répondre aux besoins des communautés et favoriser le bien-être ainsi que le sentiment d'appartenance du personnel et des personnes résidentes[23].

Diversité au sein des municipalités

La composition démographique des municipalités canadiennes varie considérablement. Ces différences façonnent les priorités locales ainsi que la manière dont les municipalités conçoivent et mettent en œuvre leurs politiques, leurs programmes et leurs services. Les communautés se distinguent notamment par la représentation des peuples autochtones, des personnes noires et racisées, des personnes immigrantes et nouvellement arrivées, des personnes en situation de handicap, des personnes plus jeunes et plus âgées, ainsi que d'autres groupes visés par des mesures d'équité. Les tendances démographiques influencent également les personnes qui demeurent dans une communauté, celles qui la quittent et celles qui y reviennent. Dans certaines municipalités, par exemple, les personnes plus jeunes peuvent partir pour poursuivre des études ou saisir des possibilités d'emploi. Ce phénomène peut contribuer au vieillissement de la population et avoir une incidence sur la disponibilité de la main-d'œuvre, la croissance démographique ainsi que l'accessibilité et la prestation des services locaux. Une bonne compréhension de la composition et des besoins des communautés locales, notamment des obstacles qui peuvent limiter l'accès et la participation, contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies en matière d'EDIR adaptées à leur contexte particulier[24, 25].

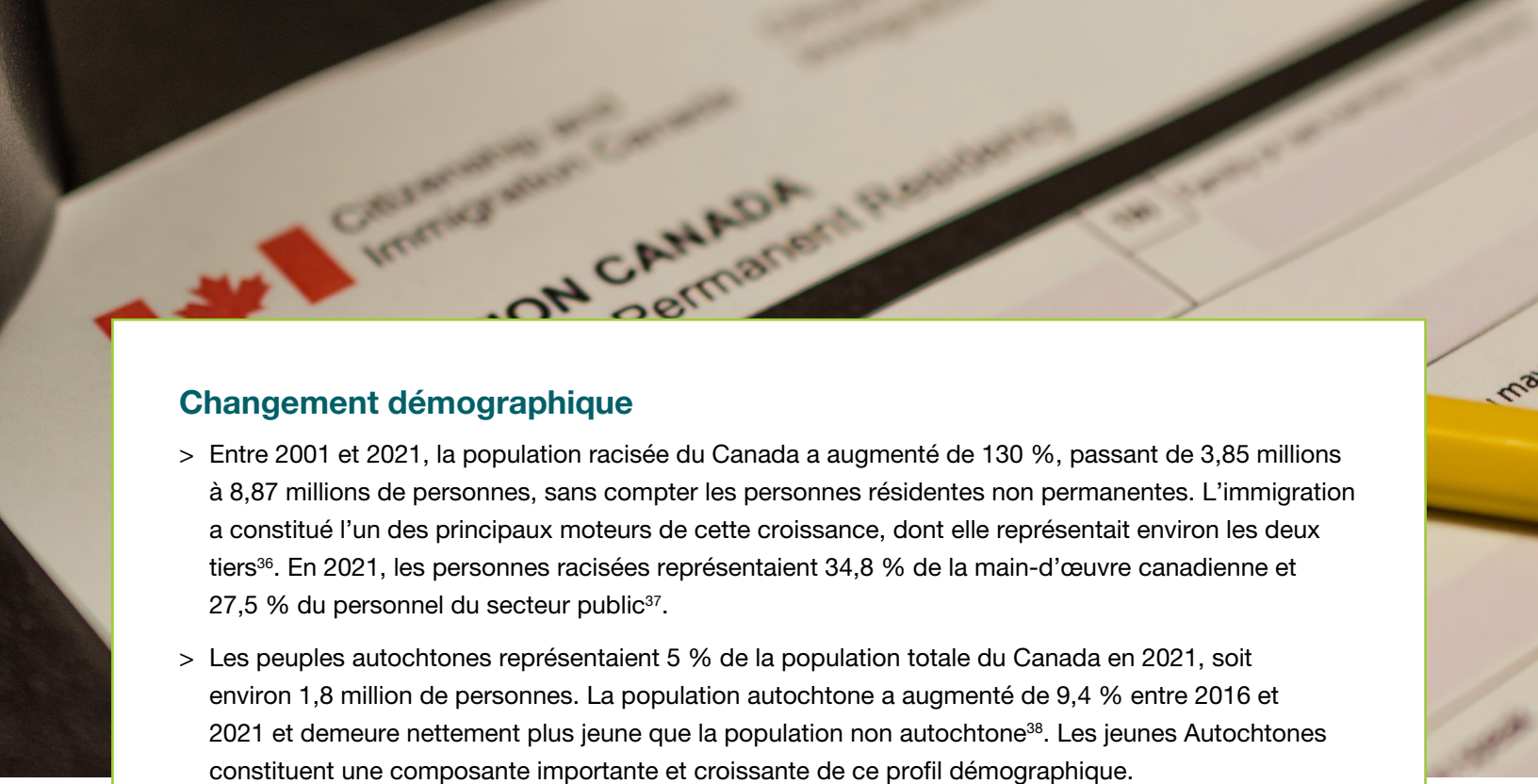


Les données locales *peuvent aider les municipalités à* ***mieux comprendre qui compose leurs communautés****, comment les populations évoluent et si les services municipaux, les infrastructures et les approches de mobilisation suivent le rythme de ces changements.*

Le Canada se caractérise par une grande diversité, et aucune municipalité ne présente exactement le même profil démographique. Les données locales peuvent aider les municipalités à mieux comprendre qui compose leurs communautés, comment les populations évoluent et si les services municipaux, les infrastructures et les approches de mobilisation suivent le rythme de ces changements. Ces données peuvent favoriser une conception plus inclusive des services, une répartition équitable des ressources, des relations plus solides avec les communautés et une croissance économique qui profite aux personnes résidentes[26]. Ces différences ressortent clairement lorsqu'on compare la composition des communautés d'une municipalité ou d'une région à l'autre.

Bien que les femmes représentent environ la moitié de la population dans la plupart des municipalités, la représentation de nombreux autres groupes identitaires varie considérablement d'un endroit à l'autre[27]. Selon le Recensement de 2021, les personnes racisées représentaient 55,7 % de la population de Toronto, 42,8 % de celle d'Edmonton et 34,4 % de celle de Winnipeg, tandis que leur proportion était plus faible à St. John's, où elle s'établissait à 10,1 %[28]. La population autochtone varie également de façon importante d'un centre urbain à l'autre. Parmi les principales régions métropolitaines de recensement, Winnipeg comptait la plus importante population autochtone en 2021, soit 102 080 personnes, suivie d'Edmonton avec 87 600 personnes et de Vancouver avec 63 345 personnes[29]. L'immigration ajoute une autre dimension importante à ces différences démographiques locales. La population immigrante du Canada était fortement concentrée dans un nombre limité de régions métropolitaines de recensement en Ontario, en Colombie-Britannique et au Québec. En 2021, Toronto comptait environ 2,86 millions de personnes immigrantes, suivie de Vancouver avec 1,09 million et de Montréal avec 1,02 million. La situation diffère au Canada atlantique, où la population immigrante est globalement moins nombreuse, soit environ 141 410 personnes, et se concentre dans des centres régionaux comme Halifax, Moncton, Charlottetown et Fredericton[30].

Les changements démographiques constituent également un facteur important à prendre en compte dans la planification municipale à long terme. L'évolution de la taille et de l'âge de la population, des tendances migratoires et de la composition des communautés locales peut influer sur la demande en matière d'infrastructures, de transport, de services d'urgence, de loisirs, de logement ainsi que d'autres programmes et services municipaux[31]. Les différences observées à l'échelle locale s'inscrivent aussi dans des transformations démographiques plus vastes à l'échelle nationale. Les études soulignent de façon constante que la population canadienne évolue sous l'effet du vieillissement de la population[32], de l'évolution des tendances migratoires[33] et de la représentation croissante des peuples autochtones et des groupes visés par des mesures d'équité[34, 35]. Plusieurs tendances observées à l'échelle nationale permettent de mesurer l'ampleur de ces changements.



Changement démographique

> Entre 2001 et 2021, la population racisée du Canada a augmenté de 130 %, passant de 3,85 millions à 8,87 millions de personnes, sans compter les personnes résidentes non permanentes. L'immigration a constitué l'un des principaux moteurs de cette croissance, dont elle représentait environ les deux tiers[36]. En 2021, les personnes racisées représentaient 34,8 % de la main-d'œuvre canadienne et 27,5 % du personnel du secteur public[37].

> Les peuples autochtones représentaient 5 % de la population totale du Canada en 2021, soit environ 1,8 million de personnes. La population autochtone a augmenté de 9,4 % entre 2016 et 2021 et demeure nettement plus jeune que la population non autochtone[38]. Les jeunes Autochtones constituent une composante importante et croissante de ce profil démographique.

> Les personnes immigrantes représentaient 23 % de la population totale du Canada en 2021[39]. Selon les projections de Statistique Canada, elles devraient représenter entre 29,1 % et 34 % de la population canadienne d'ici 2041[40].

> L'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2022 a révélé que 27 % des personnes âgées de 15 ans et plus au Canada, soit environ huit millions de personnes, présentaient une ou plusieurs incapacités, comparativement à 22 % en 2017[41].

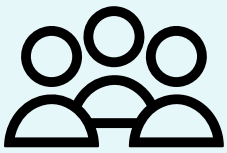
Pris ensemble, ces changements démographiques transforment les populations desservies par les municipalités et renforcent l'importance d'adopter des approches en matière d'EDIR capables de répondre à l'évolution des besoins des communautés.

Représentation au sein de la direction municipale

À mesure que les communautés deviennent plus diversifiées, la composition de la direction municipale devient un élément important pour comprendre quelles perspectives sont représentées dans les décisions prises à l'échelle locale. La représentation varie d'une municipalité à l'autre au Canada, tant au sein des conseils élus que de la haute administration, des organismes municipaux, des conseils d'administration et des commissions. Les recherches existantes indiquent que les progrès demeurent inégaux et que la composition des instances dirigeantes ne reflète pas toujours la diversité des communautés desservies par les municipalités[42, 43, 44].

L'étude met en évidence des différences entre les postes de direction pourvus par élection et ceux pourvus par nomination. La Fédération canadienne des municipalités a constaté qu'en 2023, les femmes occupaient 31 % des fonctions électives municipales au Canada, dont 22 % des postes à la mairie et 33 % des sièges de conseil municipal. Seulement 16 % des municipalités avaient atteint la parité entre les genres au sein de leur conseil[45]. La plus récente édition de

Diversity Leads du DI a examiné les organismes, les conseils d'administration et les commissions municipales de 10 villes canadiennes (par exemple, ceux qui assurent la gestion des services publics et des activités municipales ou qui conseillent la communauté). L'étude a relevé des écarts comparables entre la composition démographique de la population et sa représentation au sein de ces instances. Montréal figurait parmi les rares villes où la représentation atteignait ou dépassait la proportion observée dans la population, tant pour les femmes (53,2 % au sein des conseils d'administration contre 51 % de la population) que pour les personnes noires (11,3 % contre 7,9 %), tandis qu'à Toronto, la représentation des personnes noires atteignait ou dépassait également leur proportion dans la population (9 % contre 7,9 %)[46].



Pour les municipalités, le bien-fondé de l'EDIR va au-delà de leur rôle d'organisations employeuses, puisque ***leurs décisions influencent aussi la manière dont les personnes résidentes et les communautés accèdent aux services, participent à la vie communautaire et interagissent avec l'administration locale****.*

Ces constats montrent l'importance d'examiner la représentation aux différents niveaux de la direction municipale, plutôt que de considérer la diversité du leadership comme un indicateur unique. Ils constituent également une base importante pour examiner les pratiques de gouvernance, de recrutement et de nomination susceptibles d'élargir la participation à la prise de décision municipale.

Le bien-fondé de l'EDIR dans les municipalités

Un nombre croissant d'études montrent que les pratiques en matière d'EDIR sont associées à divers avantages organisationnels, notamment l'accès à un bassin de talents plus vaste et la réduction des écarts de compétences[47], une mobilisation accrue du personnel et un meilleur maintien en poste[48], ainsi que le renforcement de l'innovation[49], de la créativité[50] et de la diversité des points de vue[51]. Ces pratiques peuvent également aider les organisations à mieux répondre aux besoins de communautés de plus en plus diversifiées et à obtenir l'appui d'un éventail plus large de parties prenantes et de communautés[52]. L'EDIR peut aussi aider les organisations à repérer et à éliminer les obstacles avant qu'ils n'entraînent des risques juridiques, réputationnels ou opérationnels[53].

Pour les municipalités, le bien-fondé de l'EDIR va au-delà de leur rôle d'organisations employeuses, puisque leurs décisions influencent aussi la manière dont les personnes résidentes et les communautés accèdent aux services, participent à la vie communautaire et interagissent avec l'administration locale. La Fédération canadienne des municipalités considère l'EDIR comme un élément central de l'ensemble

des fonctions municipales, qu'il s'agisse de renforcer le sentiment d'appartenance au sein des communautés, de réduire les écarts dans la prestation des services, de soutenir des économies locales plus solides ou encore de diminuer les risques juridiques et réputationnels. L'intégration de l'EDIR aux programmes et aux services peut aider les municipalités à repérer et à réduire les disparités en matière d'accès et de participation liées à des facteurs comme le coût, les horaires, l'accessibilité et l'emplacement, puis à s'appuyer sur ces constats pour mieux adapter les services aux besoins des personnes résidentes[54].

Les données recueillies auprès de municipalités canadiennes permettent de mieux comprendre ces avantages. Une récente étude canadienne fondée sur des méthodes mixtes a révélé que des approches municipales plus avancées en matière d'EDIR étaient associées à des retombées positives dans plusieurs domaines, notamment le maintien en poste du personnel, l'innovation au sein de la main-d'œuvre, la prestation des services et l'efficience budgétaire, ainsi que la diversité en matière d'approvisionnement et la productivité[55]. Bien que ces liens ne permettent pas d'établir une relation de causalité, ils renforcent les données montrant que l'intégration de l'EDIR à l'ensemble des activités municipales peut contribuer à des retombées positives, tant pour les organisations que pour les communautés.

Pour comprendre comment ces principes se traduisent concrètement, il faut aller au-delà du bien-fondé de l'EDIR et examiner la façon dont les municipalités transforment leurs engagements en politiques, en processus et en actions. La section suivante présente l'approche utilisée pour recenser et organiser des pratiques prometteuses provenant de municipalités de partout au Canada.





Méthodologie de recherche

Le Diversity Institute, en collaboration avec la Ville de Kingston et grâce au financement du Centre des Compétences futures, a mené une initiative de recherche en plusieurs phases afin de recenser, d'organiser et de diffuser des approches prometteuses visant à faire progresser l'EDIR dans les municipalités canadiennes. Cette initiative a été conçue pour répondre au besoin exprimé par les municipalités de disposer de ressources pratiques et accessibles pouvant les aider à traduire leurs engagements en matière d'EDIR en actions concrètes, dans des contextes variés. La Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR a ensuite été mise au point afin d'organiser et de diffuser cet ensemble de travaux de recherche et de pratiques prometteuses, tout en recueillant les commentaires des municipalités[56].

Le présent rapport s'appuie sur ces travaux de recherche, sur la mobilisation des municipalités ainsi que sur plus de 260 pratiques prometteuses recensées dans le cadre de cette initiative. Il examine la manière dont les municipalités canadiennes font progresser l'EDIR, tant dans leurs pratiques organisationnelles internes que dans leurs fonctions tournées vers la population, et ce, dans plusieurs domaines, notamment la stratégie et la responsabilisation, la gouvernance et le leadership, les pratiques en matière de ressources humaines, la culture organisationnelle, les politiques et les programmes, l'approvisionnement ainsi que les relations avec les communautés. Plutôt que de proposer un modèle unique en matière d'EDIR municipale, le rapport présente un éventail de pratiques pouvant être adaptées aux différentes priorités et capacités des municipalités ainsi qu'aux réalités propres à leurs communautés.

Remarque : Dans les sections qui suivent, nous présentons brièvement l'approche utilisée pour élaborer cette plateforme, en nous appuyant sur les explications plus détaillées fournies dans un précédent rapport du DI, *Municipal Equity, Diversity, Inclusion and Reconciliation Sharing Platform*[57]. Le présent rapport ne porte pas sur l'élaboration de la plateforme elle-même, mais plutôt sur les pratiques prometteuses que les municipalités peuvent adopter.

Élaboration du cadre municipal d'EDIR et des pratiques prometteuses

La Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR a été élaborée à l'issue d'un processus en plusieurs phases combinant l'examen des données probantes et des outils existants, la mobilisation des municipalités, l'élaboration d'un cadre d'EDIR adapté aux réalités municipales, le recensement et l'examen

de pratiques prometteuses ainsi que la mise à l'essai du contenu auprès de personnes représentant les municipalités. La plateforme numérique a soutenu ce processus en offrant une structure permettant d'organiser les ressources et de recueillir des commentaires sur leur pertinence et leur utilité.

Évaluation des besoins et examen des ressources existantes

La première phase comprenait un examen des outils et des ressources existants en matière d'EDIR, notamment l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du DI[58] et le Guide de la diversité et de l'inclusion[59], ainsi que d'autres ressources consacrées aux pratiques prometteuses et des documents produits par des municipalités de partout au Canada et accessibles au public. Cet examen a permis de recenser les approches existantes, les domaines dans lesquels les municipalités agissaient déjà et les possibilités d'offrir un soutien pratique supplémentaire.

L'évaluation des besoins s'est appuyée sur les échanges avec des personnes représentant les municipalités ainsi que sur l'expérience pratique du DI dans l'accompagnement des municipalités pour l'élaboration de stratégies et de plans d'action en matière d'EDIR. Ce travail a notamment consisté à examiner les politiques, les processus et les stratégies municipales existantes; à mobiliser le personnel, les personnes dirigeantes et les communautés; à cerner les obstacles et les possibilités; et à traduire les constats en objectifs, en mesures concrètes et en indicateurs de progrès. Cette expérience a permis de mieux comprendre la manière dont les priorités en matière d'EDIR sont mises en œuvre au sein des municipalités ainsi que les types de ressources pratiques susceptibles d'en soutenir la mise en œuvre.

Ensemble, ces sources ont permis de définir quatre grandes dimensions pour examiner et organiser les pratiques municipales en matière d'EDIR : (1) l'arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels; (2) les processus internes; (3) les politiques et les programmes; et (4) la mobilisation des communautés. Ces dimensions tiennent compte à la fois des données probantes examinées et des réalités concrètes de l'EDIR en milieu municipal, notamment des multiples rôles que jouent les municipalités en tant qu'organisations employeuses, administrations publiques, prestataires de services, acheteuses de biens et de services et partenaires des communautés.



Ces dimensions tiennent compte à la fois des données probantes examinées et des réalités concrètes de l'EDIR en milieu municipal, notamment des multiples rôles que jouent les municipalités en tant qu'organisations employeuses, administrations publiques, prestataires de services, acheteuses de biens et de services et partenaires des communautés.

Mobilisation des municipalités

Les contributions des municipalités ont été intégrées dès les premières étapes du processus d'élaboration. Sept webinaires tenus en août et septembre 2024 ont réuni 139 personnes

représentant 62 municipalités. Les discussions ont porté sur les priorités actuelles des municipalités en matière d'EDIR, les pratiques déjà en place, les défis liés à leur mise en œuvre ainsi que les domaines dans lesquels un soutien supplémentaire pourrait renforcer leurs efforts. Les personnes participantes ont souligné l'intérêt d'une ressource centralisée regroupant des pratiques prometteuses, des modèles, des listes de vérification, du matériel de formation et d'autres ressources pratiques que les municipalités pourraient utiliser pour appuyer la planification et la mise en œuvre de l'EDIR[60].

Ces contributions ont permis de préciser la portée de la recherche, d'identifier les domaines de pratique municipale nécessitant une attention accrue et de déterminer les types d'exemples et de ressources qui seraient les plus utiles. Elles ont également confirmé l'intérêt d'organiser le contenu municipal sur l'EDIR de manière à permettre aux personnes utilisatrices de trouver facilement des exemples concrets correspondant à leurs responsabilités et à leurs priorités. Elles ont enfin contribué à la conception de la plateforme numérique et orienté la manière dont le contenu pertinent était présenté aux municipalités.

Élaboration du cadre et du prototype

En s'appuyant sur l'évaluation des besoins et la mobilisation des municipalités, le DI a élaboré un cadre municipal en matière d'EDIR structuré autour de quatre dimensions : (1) l'arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels; (2) les processus internes; (3) les politiques et les programmes; et (4) la mobilisation des communautés (voir le tableau 1).

Le cadre s'inspire de la structure de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du DI, mais a été adapté aux responsabilités et au contexte opérationnel des administrations municipales. Cette adaptation a permis d'élargir le cadre de l'ODD au-delà des pratiques organisationnelles internes afin de tenir compte des multiples rôles des municipalités en tant qu'organisations employeuses, responsables de l'élaboration des politiques, prestataires de services, acheteuses de biens et de services et partenaires des communautés. Le cadre examine ainsi la manière dont l'EDIR est intégrée au fonctionnement interne des municipalités, mais aussi à leurs fonctions tournées vers la population, telles que la conception des politiques et des programmes, l'approvisionnement, la prestation des services et la mobilisation des communautés.

Le cadre reconnaît également que l'EDIR ne progresse pas au moyen d'une seule politique ou d'une seule fonction organisationnelle. Les stratégies municipales, les processus internes, les programmes destinés à la population et les relations avec les communautés sont interreliés, et les progrès réalisés dans un domaine peuvent favoriser l'action dans d'autres. L'organisation de la recherche autour de ces dimensions a permis de regrouper de manière cohérente des pratiques qui, autrement, seraient réparties entre différents services, fonctions ou domaines de politique au sein d'une municipalité.

Les quatre dimensions du cadre ont ensuite été subdivisées en sous-catégories propres au contexte municipal afin de le rendre plus pratique et plus facile à consulter. Ces sous-catégories vont des grands domaines de pratique en matière d'EDIR à des domaines d'intervention municipale plus précis. Elles couvrent notamment l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, la mesure des progrès, la gouvernance et le leadership, les ressources humaines, la culture organisationnelle, l'approvisionnement, la conception des politiques et des programmes, les fonctions municipales spécialisées et la mobilisation des communautés. Chaque sous-catégorie est à son tour subdivisée, pour un total de 111 thèmes (voir l'annexe A).

Tableau 1

Cadre des pratiques prometteuses municipales en matière d'EDIR

Dimension	Définition	Sous-catégories
Arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels	Pratiques visant à orienter et à mettre en œuvre une stratégie municipale en matière d'EDIR, notamment en définissant les objectifs organisationnels, en harmonisant la stratégie avec ces objectifs, en établissant des cibles et en mesurant les progrès.	> Contexte et définition des objectifs des stratégies en matière d'EDIR > Mise en œuvre > Mesure et indicateurs clés de rendement > Matériel de formation > Législation
Processus internes	Les processus internes comprennent notamment le rôle des personnes dirigeantes, les processus liés aux ressources humaines ainsi que la manière dont les politiques et les processus influencent les valeurs et la culture au sein des municipalités.	> Gouvernance et leadership > Pratiques en matière de ressources humaines > Valeurs et culture
Politiques et programmes	Politiques et programmes qui soutiennent les fonctions municipales, notamment leur conception, leur mise en œuvre et leur évaluation.	> Conception, mise en œuvre et évaluation > Approvisionnement > Domaines d'intervention municipale > Activités spécialisées
Mobilisation des communautés	Pratiques liées aux relations qu'entretiennent les municipalités avec les communautés, notamment la manière de consulter les membres des communautés ainsi que de recueillir et de mettre en œuvre les commentaires portant sur les programmes.	> Exemples de parties intéressées et concernées > Approches en matière de mobilisation authentique

Recensement et examen des pratiques prometteuses

À l'aide de ce cadre, plus de 260 pratiques municipales ont été recensées, examinées et classées. Elles ont été recueillies au moyen d'un examen approfondi des travaux de recherche, de la littérature et des ressources municipales, de contributions transmises directement par les municipalités, ainsi que d'une analyse des stratégies, politiques, programmes, outils et autres documents municipaux accessibles au public partout au Canada. Les ressources ont été recueillies dans les deux langues officielles.

La recherche visait à recenser des exemples solides provenant de contextes municipaux variés. L'équipe de recherche a examiné des municipalités de l'ensemble des provinces et des territoires et a délibérément recherché des pratiques issues de municipalités de tailles, de types et de contextes géographiques différents. Les recherches ont été menées en français et en anglais et complétées par des démarches auprès de personnes-ressources municipales afin de repérer d'autres ressources en français pouvant être diffusées publiquement. Bien que les pratiques en anglais constituent la majorité de la collection, cette approche a permis d'élargir la diversité géographique et linguistique des exemples examinés.

Le recensement a été suivi d'un processus d'examen structuré. Les pratiques n'étaient pas retenues simplement parce qu'elles figuraient dans une stratégie ou une ressource municipale. Chaque exemple a été évalué par plus d'un membre de l'équipe de recherche du DI afin de déterminer s'il constituait un exemple substantiel et utile en matière d'EDIR dans un contexte municipal. L'équipe recherchait des pratiques qui établissaient un lien entre les



engagements en matière d'EDIR et des mesures, politiques, processus, programmes ou approches décisionnelles concrètes. Dans certains cas, des déclarations d'engagement ont également été retenues lorsqu'elles illustraient de manière pertinente la façon dont une municipalité formulait officiellement ses orientations ou ses priorités.

La priorité a été accordée aux pratiques déjà mises en œuvre, ainsi qu'à celles pour lesquelles suffisamment d'information était accessible au public pour permettre de bien comprendre l'approche adoptée. Pour qu'une pratique soit retenue, elle devait faire l'objet d'une documentation publique ou d'une confirmation indiquant que le contenu pouvait être diffusé publiquement. Lorsqu'elles étaient disponibles, les données sur les résultats ou les retombées ont également été prises en compte au cours de l'examen. L'objectif principal était de recenser des

exemples crédibles, pratiques et pertinents de mise en œuvre de l'EDIR susceptibles de favoriser l'apprentissage entre les municipalités.

La diversité géographique et organisationnelle a constitué un critère important tout au long de la recherche, mais les pratiques ont été sélectionnées avant tout pour leur qualité et leur utilité, plutôt que pour respecter des quotas prédéterminés. Plusieurs exemples provenant d'une même municipalité pouvaient être retenus s'ils illustraient des approches distinctes ou différents domaines de pratique en matière d'EDIR. L'équipe de recherche a également recherché activement des exemples provenant de municipalités de tailles et de types variés, de communautés urbaines et rurales, ainsi que de différentes administrations dans l'ensemble des provinces et des territoires.

Mise à l'essai et peaufinage auprès de personnes représentant les municipalités

Une fois le cadre et la première série de pratiques prometteuses constitués, un prototype de la plateforme numérique a été élaboré afin de présenter le contenu à des personnes représentant les municipalités et de recueillir leurs commentaires de manière structurée. En décembre 2024, la plateforme a été présentée à 38 personnes représentant 18 municipalités. Un sondage de suivi a ensuite été transmis à 144 personnes représentant des municipalités afin d'évaluer la pertinence et l'exhaustivité du contenu, ainsi que la navigation, les fonctionnalités et l'expérience globale des personnes utilisatrices[61].

Les commentaires recueillis auprès des personnes représentant les municipalités ont été positifs. La plateforme a obtenu une note moyenne de 8,58 sur 10 quant à la probabilité d'être recommandée, tandis que 92,5 % des personnes répondantes étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elle était utile et exhaustive. Par ailleurs, 87,5 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que la plateforme constituait une source d'information unique et centralisée, et 77,5 % estimaient que les ressources répondaient aux besoins et aux défis propres à leur municipalité.



Les commentaires formulés dans les réponses ouvertes indiquaient que la ressource couvrait de ***nombreux domaines fonctionnels importants pour les municipalités****, tout en faisant ressortir des possibilités d'élargir l'éventail des exemples.*

Les commentaires sur le contenu ont également été positifs. Les personnes participantes ont évalué la pertinence des ressources dans chacune des sections de la plateforme à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points. Les notes moyennes variaient de 3,79 à 4,10 sur 5, ce qui témoigne d'évaluations systématiquement favorables dans l'ensemble du cadre. Les commentaires formulés dans les réponses ouvertes indiquaient que la ressource couvrait de nombreux domaines fonctionnels importants pour les municipalités, tout en faisant ressortir des possibilités d'élargir l'éventail des exemples. Certaines personnes répondantes ont notamment souligné l'intérêt d'inclure davantage

de pratiques provenant de municipalités plus petites et rurales et d'enrichir les ressources dans des domaines comme les priorités climatiques et environnementales. Ces commentaires ont orienté un examen plus approfondi et l'élargissement de la collection de pratiques prometteuses avant la finalisation de la ressource. Ce processus a également permis de vérifier que le cadre reflétait fidèlement les priorités municipales et que les exemples étaient utiles dans différents contextes municipaux.

À l'issue de ce processus de recherche, de mobilisation et de peaufinage, la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR a été officiellement lancée le 15 mai 2025, lors d'un événement organisé par la Ville de Kingston et tenu à Toronto Metropolitan University. La plateforme offre aux municipalités un accès continu au cadre ainsi élaboré, aux pratiques prometteuses et aux ressources connexes.

Pratiques prometteuses

Les sections suivantes examinent les pratiques prometteuses à travers les quatre dimensions du cadre. Elles présentent d'abord les principes et les considérations propres à chaque domaine, puis une sélection d'exemples municipaux. Ces pratiques visent à favoriser l'apprentissage et l'adaptation plutôt qu'à prescrire une approche unique, puisque leur mise en œuvre dépendra de la taille, de la situation géographique, des responsabilités et des ressources de chaque municipalité, ainsi que du contexte de la communauté qu'elle dessert.





Pratiques prometteuses

Les pratiques prometteuses recensées s'articulent autour de quatre dimensions interdépendantes de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de la réconciliation (EDIR) à l'échelle municipale : 1) l'arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels; 2) les processus internes; 3) les politiques et les programmes; et 4) la mobilisation des communautés. Ensemble, ces dimensions couvrent aussi bien la manière dont les municipalités définissent et maintiennent leurs priorités en matière d'EDIR à l'interne que la façon dont ces priorités se concrétisent dans les pratiques de gestion des ressources humaines, les politiques et programmes municipaux, la prestation des services, les pratiques d'approvisionnement et les relations avec les communautés qu'elles servent.

Chaque dimension se décline à son tour en sous-dimensions correspondant aux principaux domaines d'intervention municipale. Celles-ci sont elles-mêmes réparties en 111 sous-thèmes permettant aux municipalités d'examiner plus en détail les fonctions et les champs d'action concernés (voir l'annexe A). Par exemple, le vaste domaine des pratiques de gestion des ressources humaines englobe des considérations particulières liées au recrutement, à la sélection, à l'avancement professionnel et au maintien en poste du personnel, tandis que la mobilisation des communautés, dans son ensemble, comprend des approches particulières visant à favoriser la participation des parties prenantes intéressées ou concernées.

Les sections qui suivent présentent les éléments de contexte propres à chaque dimension et sous-dimension et s'appuient sur une sélection de pratiques prometteuses pour illustrer les approches adoptées par les municipalités dans ces différents domaines. Les exemples présentés ne visent ni à rendre compte de l'ensemble des pratiques recensées ni à préconiser une approche unique. Ils mettent plutôt en lumière les différentes façons dont les municipalités traduisent leurs engagements en matière d'EDIR en politiques, en processus, en programmes et en mesures concrètes, tout en reconnaissant que les approches adoptées varient selon les responsabilités, la taille, la situation géographique et les ressources des municipalités, ainsi que les réalités propres aux communautés qu'elles servent.

Arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels

Cette dimension porte sur les démarches stratégiques auxquelles les municipalités ont recours pour définir, mettre en œuvre et maintenir à long terme leurs priorités en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et de réconciliation (EDIR). Les approches efficaces reposent généralement

sur une bonne compréhension du contexte municipal et communautaire, la détermination des priorités ainsi que l'établissement de buts et d'objectifs clairs. Ces priorités peuvent ensuite se traduire par des mesures concrètes, une répartition des responsabilités et une affectation des ressources, le tout appuyé par des mécanismes de suivi des progrès et de communication des résultats visant à renforcer la reddition de comptes et la transparence[62].

L'arrimage de l'EDIR aux grandes priorités municipales favorise son intégration aux processus courants de planification et de prise de décision, plutôt que de l'envisager comme une initiative distincte. L'établissement de liens clairs entre les objectifs en matière d'EDIR, les responsabilités municipales et les résultats mesurables peut favoriser une mise en œuvre coordonnée entre les différents services et fonctions de l'administration municipale, tout en permettant aux municipalités d'évaluer les progrès réalisés et d'en rendre compte au fil du temps[63].

Contexte et définition des objectifs des stratégies en matière d'EDIR

La définition d'objectifs clairs en matière d'EDIR permet de traduire des engagements généraux en priorités précises et en mesures concrètes. L'élaboration de stratégies en matière d'EDIR repose d'abord sur l'établissement d'objectifs visant à donner une portée concrète et mesurable aux engagements de principe, au-delà des seules déclarations d'intention. Des objectifs mesurables favorisent la reddition de comptes en permettant aux organisations de suivre les progrès accomplis et de s'assurer que les objectifs fixés sont réalisables[64, 65, 66].

Les municipalités peuvent prendre diverses mesures pour définir des objectifs concrets et veiller à leur intégration dans l'ensemble des priorités municipales. Ces mesures doivent s'appuyer sur les besoins des communautés diversifiées ou reposer sur des démarches participatives de définition des objectifs. L'intégration de l'EDIR aux stratégies et aux priorités municipales peut contribuer à l'ancrer dans les processus décisionnels, à clarifier les responsabilités et à soutenir la mise en œuvre d'actions durables en matière d'EDIR. Selon le cadre de référence de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR, les municipalités devraient envisager différents domaines d'intervention, notamment les stratégies et initiatives de lutte contre le racisme, les stratégies en matière d'EDIR axées sur les communautés, les indicateurs et l'analyse comparative en matière d'EDIR, les stratégies et cadres de référence en matière d'EDIR, l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus), la sensibilisation aux réalités autochtones et la réconciliation, ainsi que



les initiatives destinées aux jeunes[67]. Ces domaines illustrent l'éventail des considérations dont les municipalités peuvent tenir compte lorsqu'elles définissent leurs objectifs et déterminent les moyens de traduire leurs engagements en matière d'EDIR en mesures concrètes.

Les municipalités définissent leurs objectifs et leurs priorités en matière d'EDIR de différentes façons, notamment :

- **Ancrer les objectifs dans le contexte municipal et communautaire.** Cette approche tient compte des caractéristiques démographiques des communautés, des priorités municipales existantes, des exigences législatives et des besoins locaux émergents. La vision à long terme de la Ville de Toronto vise à bâtir une ville durable, inclusive et innovante au moyen de diverses initiatives portant sur les infrastructures, le logement, la durabilité environnementale, la croissance économique et l'équité sociale[68].

- **Traduire les engagements en matière d'EDIR en objectifs concrets et mesurables.** Ces engagements peuvent être renforcés par la définition de priorités, de mesures et de champs de responsabilité précis, notamment dans le cadre de stratégies de lutte contre le racisme ou de stratégies en matière d'EDIR axées sur les communautés. La *Stratégie de lutte contre le racisme* de la Ville d'Ottawa établit neuf principes directeurs portant sur différents aspects de l'action municipale, notamment la lutte contre les obstacles systémiques, les programmes et les services ainsi que les relations avec les communautés. Cette stratégie vise à faire en sorte que chaque personne puisse accéder aux ressources et aux possibilités nécessaires pour réaliser pleinement son potentiel[69]. Elle fournit un cadre permettant de traduire un engagement général envers la lutte contre le racisme en domaines d'intervention municipale précis.

- **S'appuyer sur la mobilisation pour orienter les priorités et favoriser leur appropriation collective.** La participation des membres du personnel, des élues et des élus municipaux, des personnes résidentes ainsi que des communautés peut aider les municipalités à mieux comprendre la diversité des expériences et à veiller à ce que les objectifs tiennent compte des réalités des personnes touchées par les décisions municipales. Dans sa mise à jour sur l'EDI destinée au personnel et au conseil municipal, la municipalité d'Innisfil a expliqué l'importance et les raisons d'être de ses initiatives en matière d'EDI. Ce document présentait également des objectifs et une démarche recommandée pour favoriser l'adhésion et le passage à l'action[70]. La municipalité de Stouffville a adopté une approche similaire en accordant une place centrale à la contribution des membres du personnel dans l'élaboration de sa *Stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion*. Cette démarche inclusive a contribué à jeter les bases d'un engagement collectif envers l'EDI, notamment en favorisant la formation et la sensibilisation à l'EDI, la prestation de services inclusifs et équitables, une plus grande représentation de perspectives diversifiées et le renforcement du sentiment d'appartenance à la communauté[71].

Quelle que soit l'approche retenue, le contexte joue un rôle déterminant : les objectifs en matière d'EDIR sont davantage susceptibles de constituer un fondement utile à l'action lorsqu'ils tiennent compte des responsabilités municipales et des priorités des communautés, et qu'ils sont suffisamment précis pour orienter leur mise en œuvre et permettre d'en mesurer les résultats.

Mise en œuvre

La mise en œuvre consiste à traduire les stratégies et les engagements en matière d'EDIR en actions municipales inscrites dans la durée. Une mise en œuvre efficace nécessite l'adhésion des instances dirigeantes, une répartition claire des responsabilités, des ressources adéquates, une coordination entre les différents services et fonctions de l'administration municipale, ainsi que des mécanismes permettant d'évaluer les progrès réalisés et d'adapter les approches au fil du temps[72, 73].

Les municipalités peuvent prendre diverses mesures pour favoriser la mise en œuvre des stratégies en matière d'EDIR. Le cadre de référence de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR met en évidence plusieurs moyens d'action, notamment les comités consultatifs et les groupes de travail, les stratégies en matière d'EDIR axées sur les communautés, les stratégies, outils et cadres de référence en matière d'EDIR,

*Une **approche efficace combine ces deux modèles** : une équipe centrale spécialisée en EDIR, chargée d'assurer le leadership, la coordination et l'expertise, associée à une responsabilité partagée entre les différents services municipaux.*



les cadres d'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus), ainsi que les politiques d'équité en matière d'emploi[74]. Ces domaines correspondent à différents mécanismes concrets permettant aux municipalités de traduire leurs engagements en actions, de préciser les responsabilités et de mobiliser les ressources nécessaires. Toutefois, les priorités retenues varient selon le contexte et les capacités de chaque municipalité.

Notre examen a révélé que les municipalités ont recours à diverses structures de gouvernance et d'administration pour soutenir la mise en œuvre, notamment afin de clarifier les responsabilités en matière de reddition de comptes, de maintenir la dynamique des initiatives et d'établir des mécanismes formels permettant d'intégrer les perspectives des communautés et du personnel au processus. Les modalités de mise en œuvre des stratégies en matière d'EDIR varient toutefois d'une municipalité à l'autre. Certaines s'appuient sur des services ou des équipes désignés pour faire progresser l'EDIR, tandis que d'autres privilégient une approche décentralisée, dans laquelle la responsabilité de faire progresser l'EDIR et d'en rendre compte est partagée entre les membres de plusieurs services. Une approche efficace combine ces deux modèles : une équipe centrale spécialisée en EDIR, chargée d'assurer le leadership, la coordination et l'expertise, associée à une responsabilité partagée entre les différents services municipaux.

- **Mettre en place des structures spécialisées pour superviser la mise en œuvre.** La municipalité de Stratford dispose d'un sous-comité de la diversité et de l'inclusion chargé d'examiner régulièrement la mise en œuvre du plan municipal en matière de diversité et d'inclusion et d'en assurer le suivi, de recommander des stratégies visant à accroître la diversité et à favoriser l'inclusion, de proposer des stratégies pour renforcer la réputation de la municipalité en tant que communauté diversifiée et inclusive, ainsi que de concevoir et de mettre en œuvre des programmes et des événements à l'appui des stratégies proposées[75].

- **Créer des bureaux ou des fonctions spécialisés dotés d'un mandat élargi de coordination.** Le Bureau d'inclusion communautaire (BIC) de la Ville de Fredericton a pour mandat de veiller à ce que l'inclusion occupe une place centrale dans l'action municipale. Il élabore et met également en œuvre des politiques et des pratiques visant à protéger l'ensemble de la population contre le racisme, la discrimination, l'exclusion et l'intolérance. Le Bureau fait le lien entre la Ville, sa population et les autres ordres de gouvernement. À ce titre, il favorise la participation de la population par l'intermédiaire du Comité d'inclusion sociale, du Comité consultatif sur la jeunesse et du Groupe de travail sur la lutte contre le racisme; soutient les projets communautaires existants; met son expertise à la disposition du personnel municipal et des partenaires afin de veiller à ce que l'EDI soit intégrée à l'ensemble des activités municipales; et recueille les commentaires des personnes résidentes afin de cerner les obstacles à l'accès aux services et aux possibilités qui leur sont offertes[76].

- **Établir des modèles de gouvernance décentralisés dans lesquels des spécialistes de l'EDIR sont intégrés aux différents services municipaux.** Plutôt que de s'appuyer sur un bureau central unique consacré à l'EDI, la Ville de Mississauga privilégie une approche décentralisée, dans laquelle les responsabilités sont partagées entre sa communauté de pratique en matière d'EDI et les différentes divisions municipales. Cette approche favorise la réalisation des objectifs en matière d'EDI grâce à l'accompagnement de spécialistes du domaine. Elle encourage également la collaboration entre les services municipaux afin de veiller à ce que les engagements et les obligations en matière d'EDI soient intégrés aux politiques, aux pratiques et aux processus de la municipalité[77].

Ces exemples illustrent comment les municipalités peuvent passer de la stratégie à la pratique en attribuant clairement les responsabilités liées à la mise en œuvre de l'EDIR et en établissant des structures favorisant la coordination, la mobilisation et l'examen continu des progrès réalisés.

Mesure des progrès et indicateurs clés de rendement

La mesure des progrès et les indicateurs clés de rendement (ICR) permettent de suivre l'avancement vers les objectifs d'équité et d'inclusion, de renforcer la reddition de comptes et la transparence, et de déterminer les stratégies ou les mesures qui pourraient nécessiter des ajustements. Une démarche de mesure efficace repose d'abord sur des objectifs et des indicateurs clairement définis, appuyés par une collecte continue de données permettant de suivre les résultats au fil du temps et de cerner les domaines nécessitant une attention particulière ou des améliorations[78,79].

Les municipalités peuvent recourir à divers mécanismes pour concrétiser la mesure des progrès. Selon le cadre de référence de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR, elles peuvent élaborer des indicateurs en matière d'EDIR ainsi que des procédures de suivi et d'analyse comparative, et veiller à la mise en place de pratiques efficaces de collecte de données, d'évaluation et de transparence. Elles peuvent également intégrer ces principes aux démarches de rapprochement, de mobilisation et de consultation auprès des communautés, ou encore à l'élaboration des politiques et des outils en matière d'EDIR[80].

Notre examen a révélé que les municipalités utilisent des indicateurs quantitatifs et des outils de diagnostic pour évaluer les progrès réalisés. Parmi les indicateurs couramment utilisés figurent la représentativité du personnel, le recrutement et le maintien en poste, la diversité au sein des instances de gouvernance, la rémunération et l'équité salariale, ainsi que l'expérience des membres du personnel en matière d'inclusion et d'accès aux possibilités qui leur sont offertes.

- **Suivre la représentativité et les résultats relatifs au personnel.** La Ville de Toronto s'est fixé des objectifs en matière de culture organisationnelle et de diversité, tant au sein de ses instances de gouvernance que de son personnel, ainsi que des indicateurs visant à favoriser le recrutement et le maintien en poste du personnel[81]. La Ville de Waterloo a eu recours à des recensements et à des sondages internes pour mieux comprendre la représentativité au sein de son personnel. Son premier recensement, réalisé en 2019, a permis de cerner les domaines où la représentativité pouvait être améliorée. Un deuxième recensement et un sondage ont été réalisés en 2024. La Ville a également poursuivi l'examen de ses pratiques de recrutement et d'avancement professionnel afin de mieux comprendre les facteurs qui contribuent aux écarts de représentation[82].

- **Miser sur la transparence et la publication de rapports pour cerner les inégalités et orienter l'action.** Le rapport sur la transparence salariale de la Ville de Vancouver, portant sur l'année civile 2024, présente une analyse détaillée de l'équité salariale et met en évidence les écarts de rémunération selon le genre, le poste occupé et le type d'emploi. Cette démarche témoigne de l'engagement de la Ville envers la transparence des pratiques de rémunération et présente des mesures concrètes visant à réduire les inégalités salariales[83]. La publication de ces résultats permet de cerner les écarts de rémunération, de suivre leur évolution au fil du temps et de déterminer les domaines dans lesquels des mesures supplémentaires pourraient être nécessaires.

- **Combiner les données sur la représentativité avec des indicateurs permettant de mieux comprendre les expériences vécues et les obstacles sous-jacents.** En tant que partenaire de la Commission des droits de la personne de la Saskatchewan en matière d'équité, la Ville de Saskatoon est tenue de fixer des objectifs et de rendre compte de la représentation des Autochtones, des personnes racisées, des personnes en situation de handicap et des femmes. La Ville complète ces données sur son personnel par des outils tels que l'*Intercultural Development Inventory* (Inventaire de développement interculturel), qui évalue les compétences interculturelles de l'organisation, et l'*Equity Quotient Survey* (Sondage sur le quotient d'équité), qui examine les perceptions du personnel concernant la discrimination et les possibilités d'avancement professionnel.



Cette approche permet à la Ville non seulement de cerner les écarts de représentation, mais aussi de mieux comprendre les raisons de leur persistance[84].

- **Recueillir et analyser les données sur les personnes utilisatrices afin de mieux comprendre les populations desservies.** La *Data for Equity Strategy* (Stratégie sur les données au service de l'équité) de la Ville de Toronto aide les différents services municipaux à recueillir des données sociodémographiques pour orienter la planification des programmes et la prestation des services[85]. La Ville dispose également de *Data for Equity Guidelines* (Lignes directrices sur les données au service de l'équité), qui précisent pourquoi, quand et comment les services municipaux doivent recueillir et conserver les données sociodémographiques, tout en fournissant des recommandations sur l'utilisation de données désagrégées[86]. Cette stratégie permet à la Ville de Toronto de mieux comprendre qui utilise ses services et de déterminer si un soutien supplémentaire est nécessaire. De son côté, la Ville de Vancouver privilégie une approche géographique dans le domaine des parcs et des loisirs afin de cerner les secteurs prioritaires et de remédier aux inégalités. Elle s'appuie sur des analyses géographiques pour repérer les disparités dans la répartition des ressources, ainsi que sur l'analyse de facteurs d'équité pour mieux comprendre les besoins des communautés, notamment en matière d'activités récréatives et d'accès à la nature[87].

Considérées dans leur ensemble, ces approches montrent l'importance de s'appuyer sur différents types de données probantes pour mesurer les progrès réalisés. Les données sur la représentativité et les autres indicateurs clés de rendement (ICR) permettent de cerner les domaines où existent des disparités, tandis que les données sur l'expérience du personnel et les indicateurs organisationnels peuvent aider à mieux comprendre les raisons de leur persistance et à déterminer les domaines dans lesquels concentrer les efforts.

Matériel de formation

La formation permet d'acquérir les connaissances et les compétences pratiques nécessaires pour intégrer les principes d'équité et d'inclusion dans l'ensemble des organisations, particulièrement lorsqu'elle conjugue sensibilisation et développement des compétences et qu'elle s'inscrit dans des initiatives organisationnelles plus larges[88]. Elle est particulièrement efficace lorsqu'elle va au-delà de la simple sensibilisation pour favoriser l'acquisition de compétences concrètes et qu'elle est renforcée par des mesures

et des processus municipaux, notamment des politiques inclusives et des pratiques de recrutement et de prise de décision. Partout au Canada, les municipalités offrent des formations sur l'accessibilité des services à la clientèle, non seulement pour respecter leurs engagements au regard des lois fédérales et provinciales en matière d'accessibilité, mais aussi pour favoriser l'inclusion au sein de leurs communautés. Ces formations contribuent à orienter les interactions du personnel, des bénévoles et des prestataires de services avec les personnes résidentes, tout en favorisant l'application concrète de politiques, de programmes et de services inclusifs et accessibles.[89]

Notre examen a révélé que plusieurs municipalités offrent des formations en matière d'accessibilité des services à la clientèle, destinées au personnel et aux bénévoles participant à la prestation des services. Ces pratiques ont en commun de mettre l'accent sur des conseils pratiques pour interagir avec les personnes résidentes en situation de handicap et respecter les exigences en matière d'accessibilité dans les activités municipales quotidiennes.

- **Offrir au personnel des formations et des ressources documentaires sur l'accessibilité adaptées à ses fonctions.** La Ville de Markham dispose d'un livret de formation sur l'accessibilité, intitulé *Accessibility Training Booklet*, dont le contenu a été adapté et reproduit avec l'autorisation de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario. Cette ressource fournit des conseils pratiques pour répondre aux différents besoins en matière d'accessibilité et favoriser une meilleure compréhension des situations de handicap dans le contexte de la prestation des services municipaux[90].

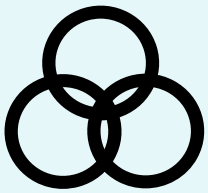
- **Étendre la formation au-delà du personnel municipal lorsque d'autres personnes sont en contact avec le public.** La Ville d'Ottawa exige que les bénévoles suivent une formation obligatoire en matière d'accessibilité. Des modules de formation destinés aux bénévoles, portant notamment sur l'accessibilité des services à la clientèle et le Règlement sur les normes d'accessibilité intégrées, sont également mis à la disposition du public[91]. L'élargissement de la formation aux bénévoles tient compte du fait que les personnes résidentes peuvent interagir avec des intervenantes et des intervenants aux fonctions variées lorsqu'elles ont recours aux programmes et aux services municipaux, et non uniquement avec le personnel municipal permanent.

Processus internes

Faire progresser l'EDIR au sein des municipalités nécessite de porter une attention particulière aux structures et aux processus internes ainsi qu'aux conditions de travail qui influencent la prise de décision et l'expérience du personnel au sein de l'organisation. Cette démarche contribue à renforcer la reddition de comptes des instances dirigeantes, à cerner et à éliminer les obstacles présents dans les processus de gestion des ressources humaines, ainsi qu'à promouvoir une culture organisationnelle dans laquelle le personnel issu de divers horizons peut participer, apporter sa contribution et progresser de manière équitable[92].

Gouvernance et leadership

Les personnes dirigeantes jouent un rôle important en donnant l'impulsion au plus haut niveau de l'organisation, en établissant des attentes claires en matière d'équité et d'inclusion et en veillant



Les recherches montrent de manière constante que, lorsque les équipes de direction réunissent des personnes aux identités, aux parcours et aux expériences vécues diversifiés, ***la prise de décision bénéficie d'une pluralité de perspectives, la performance organisationnelle s'améliore*** *et* ***l'inclusion s'en trouve favorisée****.*

à ce que les engagements pris se reflètent dans les priorités et les décisions organisationnelles. Elles peuvent témoigner de cet engagement en affirmant publiquement l'importance de l'équité et de l'inclusion, en veillant à ce que des perspectives diversifiées éclairent la prise de décision et en intégrant les considérations d'équité et d'inclusion à l'ensemble des politiques organisationnelles[93, 94].

L'engagement des instances dirigeantes se reflète également dans leur composition. Les recherches montrent de manière constante que, lorsque les équipes de direction réunissent des personnes aux identités, aux parcours et aux expériences vécues diversifiés, la prise de décision bénéficie d'une pluralité de perspectives[95], la performance organisationnelle s'améliore[96] et l'inclusion s'en trouve favorisée[97].

Les personnes dirigeantes municipales peuvent témoigner de leur engagement en matière d'EDIR par les décisions qu'elles prennent. Celles-ci concernent notamment les priorités stratégiques, les budgets, la dotation en personnel, l'élaboration des politiques, les attentes en matière de rendement, la mobilisation des communautés et l'affectation des ressources organisationnelles. Pour faire de l'EDIR une responsabilité partagée au sein de l'organisation, les municipalités peuvent mettre en place des structures de gouvernance officielles, attribuer des responsabilités précises et établir des mécanismes de collaboration. Ces dispositifs favorisent également l'intégration de l'EDIR aux processus courants de planification et aux activités municipales. Les pratiques prometteuses relevant de cette sous-dimension illustrent les mesures que les municipalités peuvent prendre pour concrétiser ce partage des responsabilités. Elles comprennent notamment les comités consultatifs et les groupes de travail, les stratégies et initiatives de lutte contre le racisme, ainsi que les démarches de rapprochement, de mobilisation et de consultation auprès des communautés. S'y ajoutent les stratégies, les outils et les cadres de référence en matière d'EDI axés sur les communautés, les mesures favorisant la diversité au sein des instances dirigeantes et du personnel, ainsi que les mécanismes de suivi de la reddition de comptes[98].

Plusieurs pratiques ont été recensées pour illustrer comment les municipalités peuvent renforcer l'EDIR par la gouvernance et le leadership, notamment :

- **Faire connaître l'engagement des instances dirigeantes et les orientations de l'organisation.** Les stratégies publiques, les plans d'action et les communications externes permettent de préciser les priorités municipales et de témoigner de la responsabilité des instances dirigeantes à l'égard de l'EDIR. La stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) de la Ville de Pickering présente des messages du maire

et de la direction générale de l'administration municipale. Ces messages soulignent l'importance de l'EDI et mettent en évidence ses retombées positives sur la créativité, la productivité, le maintien en poste du personnel et la performance organisationnelle[99].

- **Créer des structures consultatives permettant d'intégrer des perspectives diversifiées aux processus décisionnels municipaux.** Les mandats des comités consultatifs municipaux varient : certains abordent l'EDIR dans son ensemble, tandis que d'autres se concentrent sur des communautés particulières ou des formes précises d'inégalités. Par exemple, l'*Equity, Diversity, and Inclusion Advisory Committee* (Comité consultatif sur l'équité, la diversité et l'inclusion) de la Ville de Kingston offre un cadre structuré permettant à des personnes aux perspectives diversifiées de contribuer aux processus décisionnels. Il renforce ainsi la capacité de la municipalité à élaborer des politiques et des initiatives qui tiennent compte des besoins et des points de vue de l'ensemble des personnes résidentes[100]. De même, le Comité consultatif sur l'équité, la diversité et l'inclusion de la région de Niagara vise à lutter contre les biais et la discrimination, à en atténuer les effets négatifs et à améliorer la qualité de vie des communautés diversifiées de la région[101]. Les comités aux mandats plus ciblés peuvent, quant à eux, apporter une expertise spécialisée sur des enjeux particuliers. À titre d'exemple, le *Racial and Ethno-Cultural Equity Advisory Committee* (Comité consultatif sur l'équité raciale et ethnoculturelle) de la Ville de Vancouver formule des recommandations sur les politiques et les services liés à la mobilisation des communautés ethnoculturelles, à la lutte contre le racisme et aux inégalités raciales. Il contribue également à promouvoir la justice et l'équité raciales[102].

- **Renforcer le leadership interorganisationnel et communautaire autour de priorités communes en matière d'EDIR.** Certaines municipalités élargissent la portée de leurs initiatives en matière d'EDIR en collaborant avec d'autres institutions publiques et organismes au service des communautés, dont les décisions ont également une incidence sur les personnes résidentes. La région de York, par exemple, copréside avec le Service de police régional de York le *Municipal Diversity and Inclusion Group* (Groupe municipal sur la diversité et l'inclusion). Ce groupe réunit 20 organisations, dont des municipalités, des services de police, des hôpitaux, des conseils scolaires, des offices de protection de la nature et divers organismes. Toutes partagent un engagement commun envers la création de communautés accueillantes et inclusives[103]. Ce type de collaboration peut contribuer à mieux arrimer les initiatives municipales en matière d'EDIR à celles du réseau élargi d'institutions au service des mêmes communautés.



Ces exemples montrent que les personnes dirigeantes peuvent témoigner de leur engagement en matière d'EDIR et en favoriser l'avancement par différents moyens : leur propre action, les structures officielles de gouvernance et de consultation, la reddition de comptes publique et la collaboration entre les institutions.

Processus de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines (RH) façonnent l'expérience du personnel tout au long du processus de recrutement et du parcours professionnel. Des obstacles peuvent survenir à différentes étapes de ce parcours, notamment dans la définition des postes et des qualifications requises, ainsi que dans la manière dont les possibilités d'emploi sont communiquées et affichées. Ils peuvent également se manifester lors de l'évaluation des candidatures, de l'accompagnement et de l'évaluation du personnel, ou encore dans les décisions relatives à l'avancement professionnel et au maintien en poste[104, 105]. Les recherches montrent que, sans une attention particulière portée à l'équité et à l'inclusion, les biais peuvent s'ancrer dans la conception des postes, les processus de recrutement et les décisions relatives à l'avancement professionnel[106]. Par exemple, une étude expérimentale menée sur le terrain a révélé que l'utilisation, dans les offres d'emploi, d'expressions associées à l'âge, comme *digital native* (« personne née à l'ère du numérique ») ou *recent graduate* (« personne récemment diplômée »), réduisait les taux de rappel des personnes candidates de plus de 40 ans, les femmes plus âgées étant les plus fortement touchées[107, 108].

L'intégration de l'EDIR à l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines peut aider les municipalités à cerner et à éliminer les obstacles à l'accès à l'emploi, aux possibilités professionnelles et à l'avancement à différentes étapes du parcours du personnel. Selon le cadre de référence de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR, plusieurs aspects méritent une attention particulière, notamment les déclarations d'engagement en matière d'EDIR, la formation et le renforcement des capacités, l'avancement professionnel et le maintien en poste du personnel, ainsi que les sondages sur la mobilisation du personnel et les sondages de départ. S'y ajoutent les stages et le mentorat, la conception des postes, le développement du leadership et le perfectionnement professionnel, les stratégies d'accommodement raisonnable, les stratégies de recrutement, les processus de sélection et d'entrevue, ainsi que l'uniformisation des niveaux d'emploi et de rémunération[109].

Les municipalités adoptent différentes approches pour intégrer des stratégies inclusives à leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment :

- **Intégrer l'inclusion à la conception des postes, au recrutement et aux mesures d'accompagnement des personnes candidates.** Les municipalités peuvent élargir l'accès aux possibilités d'emploi en faisant connaître leurs engagements en matière d'EDIR, en encourageant les Autochtones et les personnes appartenant à des groupes visés par des mesures d'équité à présenter leur candidature, en proposant des mesures d'accommodement et en facilitant les démarches de recrutement. Par exemple, la Ville de Saint John encourage les personnes appartenant à des groupes visés par des mesures d'équité à postuler aux emplois municipaux[110]. De son côté, la Ville de Toronto précise, dans son document *Hiring Policies*

and Statements (Politiques et déclarations relatives à l'embauche), les démarches que les personnes candidates peuvent entreprendre pour demander des mesures d'accommodement au cours du processus de recrutement[111]. La Ville de Markham informe également les personnes candidates de sa procédure d'accommodement et leur fournit des conseils pratiques pour rechercher un emploi et se préparer aux entrevues[112].

- **Adopter des approches structurées pour réduire les biais dans les processus de sélection.** Des processus normalisés, des comités d'entrevue diversifiés, des formations et des critères d'évaluation documentés peuvent contribuer à assurer une évaluation uniforme des candidatures. La Ville de Mississauga présente, dans sa politique et ses procédures organisationnelles relatives au recrutement, des lignes directrices exigeant que les entrevues soient menées de manière équitable et uniforme. Les personnes responsables du recrutement sont encouragées à constituer des comités d'entrevue diversifiés. Au moins une personne siégeant à chaque comité doit avoir suivi le module de formation *EDI Hiring Manager Certification* (Certification en EDI destinée aux responsables du recrutement). Les évaluations des candidatures sont également consignées dans le cadre du processus de recrutement, ce qui permet de mieux structurer les décisions d'embauche[113].

- **Examiner à quelles étapes du recrutement et du parcours professionnel apparaissent les obstacles.** La représentativité du personnel ne donne qu'une vision partielle de la situation. Les municipalités doivent examiner les résultats à chaque étape, du dépôt des candidatures et de leur présélection aux entrevues, à l'embauche, à l'avancement professionnel et au maintien en poste, afin de cerner les écarts de représentation. Par exemple, une municipalité peut attirer des candidatures issues de profils diversifiés, mais constater une représentativité moindre à l'étape des entrevues ou de l'embauche. Elle peut également parvenir à diversifier les postes de premier échelon sans atteindre une représentativité comparable aux postes de gestion et de direction. La Ville de Winnipeg favorise ce type d'analyse en encourageant les personnes candidates à fournir volontairement des renseignements d'auto-identification dans le cadre du processus de recrutement. Cette démarche peut constituer une source de données permettant de mieux comprendre la représentativité aux différentes étapes de l'embauche[114]. Lorsque cela est pertinent et conforme aux exigences en matière de protection des renseignements personnels, les municipalités peuvent utiliser des données désagrégées sur les personnes candidates, les résultats des entrevues et des processus d'embauche, la représentativité dans les différentes catégories professionnelles et aux postes de direction, la rémunération, les promotions, l'accès aux possibilités de perfectionnement, le maintien en poste et le roulement du personnel. L'examen de l'ensemble de ces indicateurs peut aider les municipalités à repérer les étapes où des obstacles sont susceptibles de se manifester et à élaborer des mesures mieux ciblées pour y remédier.

- **Créer des parcours ciblés favorisant l'accès à l'emploi municipal et le développement de carrière.** Les stages, l'apprentissage intégré au travail, le mentorat et les autres possibilités de perfectionnement professionnel

peuvent aider les municipalités à élargir leurs bassins de recrutement et à réduire la sous-représentation à certains postes ou échelons de l'organisation. Par exemple, le *Toronto Action Plan to Confront Anti-Black Racism* (Plan d'action de Toronto pour lutter contre le racisme anti-Noirs) vise notamment à accroître les possibilités d'emploi et de formation pour les personnes noires de Toronto. Il prévoit à cette fin de renforcer les programmes de stages destinés aux jeunes Noirs, y compris les jeunes Noirs queer et transgenres. Le Plan prévoit également la création du *Black Staff Network* (Réseau du personnel noir) afin de favoriser le perfectionnement professionnel et la mobilisation du personnel[115].

- **Favoriser un avancement professionnel équitable.** Les considérations en matière d'EDIR ne se limitent pas à l'accès à l'emploi. Elles concernent également l'accès aux possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnel une fois les personnes intégrées à l'organisation. Des critères transparents et des processus clairement communiqués permettent au personnel de mieux comprendre comment sont prises les décisions relatives à l'évolution de carrière. Le *Human Resources Best Practices Guidebook* (Guide des pratiques exemplaires en gestion des ressources humaines) de la région de Niagara présente une approche structurée de l'avancement professionnel visant à clarifier les critères de promotion et à favoriser la participation du personnel au processus[116].

Dans leur ensemble, ces pratiques montrent l'importance de considérer le parcours du personnel comme un système dont les différentes étapes sont interdépendantes. Si le recrutement peut favoriser une plus grande diversité au sein de l'organisation,



le maintien des progrès dans la durée nécessite également d'examiner les processus de sélection, de perfectionnement, d'avancement professionnel, de rémunération et de maintien en poste. Cette démarche permet de déterminer si le personnel bénéficie de possibilités équitables de participation et de progression professionnelle.

Valeurs et culture

Une culture organisationnelle inclusive contribue à créer un milieu de travail où le personnel se sent respecté, valorisé et soutenu[117]. Le personnel doit également bénéficier de possibilités équitables de contribuer aux activités de l'organisation et de progresser professionnellement, avoir accès à des mesures d'accommodement lorsque cela est nécessaire et avoir l'assurance que les situations de discrimination, de harcèlement et les autres comportements d'exclusion seront pris en charge. Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024, seulement 67 % des personnes travaillant dans la fonction publique fédérale se sentaient valorisées au travail, contre 72 % en 2022. Au cours de la même période, la proportion de personnes considérant leur milieu de travail comme psychologiquement sain est passée de 68 % à 59 %[118]. Les éditions précédentes du sondage avaient également mis en lumière des situations de discrimination et de harcèlement. Les personnes en situation de handicap et celles issues de la diversité de genre étaient touchées de manière disproportionnée : environ 20 % déclaraient avoir subi de la discrimination au cours de l'année précédente, tandis que près du tiers rapportaient avoir été victimes de harcèlement[119].

Les municipalités doivent accorder une attention particulière à leur culture organisationnelle, car l'expérience du personnel peut influer sur la manière dont les politiques, les programmes et les services sont conçus et offerts aux communautés diversifiées. Une culture qui valorise la diversité des identités, des perspectives et des expériences vécues peut renforcer le sentiment d'appartenance, la mobilisation et le maintien en poste du personnel, tout en favorisant la prise en compte d'un éventail plus large de points de vue dans les processus décisionnels municipaux[120].

Les municipalités peuvent renforcer ces principes dans différents domaines d'intervention. Il peut notamment s'agir de ressources de lutte contre la discrimination et la haine, de subventions communautaires, d'événements culturels et de promotion de la diversité, de mesures d'accommodement liées aux congés parentaux, de politiques en matière d'EDIR, de groupes de ressources pour le personnel et d'espaces inclusifs. S'y ajoutent la sensibilisation aux réalités autochtones, la mobilisation auprès des peuples autochtones et la réconciliation, les initiatives en matière de santé mentale et de bien-être, ainsi que les politiques de télétravail et de travail hybride[121].

Les pratiques suivantes illustrent comment les municipalités contribuent à renforcer leur culture organisationnelle :

- **Établir des politiques qui définissent les attentes organisationnelles en matière d'inclusion et de respect en milieu de travail.** La *Diversity and Inclusion Policy* (Politique sur la diversité et l'inclusion) de la Ville d'Edmonton témoigne de son engagement à reconnaître et à valoriser les différences humaines comme des forces[122]. De même, la *Diversity and Inclusiveness Policy* (Politique sur la diversité et l'inclusivité) de la Ville de Charlottetown définit les attentes relatives à un milieu de travail équitable et exempt d'obstacles, qui reflète la diversité de la communauté et favorise un environnement respectueux et inclusif pour l'ensemble du personnel[123].

- **Mettre en place des mécanismes clairs pour prévenir la discrimination et le harcèlement et y réagir.** Les politiques et les procédures de signalement peuvent aider le personnel à comprendre les comportements attendus, les protections dont il bénéficie et les démarches à entreprendre lorsqu'une situation préoccupante survient. La *Harassment and Discrimination Prevention Policy* (Politique de prévention du harcèlement et de la discrimination) de la Ville de Hamilton précise les protections prévues par le Code des droits de la personne de l'Ontario, définit le harcèlement en milieu de travail et en donne des exemples. Elle établit également une procédure confidentielle de dépôt des plaintes[124]. De même, la municipalité d'Innisfil prévoit une procédure officielle de dépôt des plaintes liées au respect en milieu de travail, à laquelle peuvent recourir les membres du personnel qui subissent des comportements inappropriés ou en sont témoins[125].

- **Intégrer l'accessibilité aux politiques et à la planification organisationnelles.** Les plans d'accessibilité permettent de définir des mesures concrètes pour cerner et éliminer les obstacles auxquels sont confrontés les membres du personnel et les personnes résidentes en situation de handicap. Par exemple, le plan pluriannuel d'accessibilité 2023–2025 de la Ville de Kingston présente des mesures visant à améliorer l'accessibilité et à éliminer les obstacles dans l'ensemble des activités et des services municipaux, tout en favorisant l'inclusion[126].

- **Soutenir les réseaux du personnel qui renforcent le sentiment d'appartenance et favorisent les échanges et l'expression des points de vue.** En 2023, la Ville de Mississauga a mis en place des groupes de ressources pour les employées et les employés (GRE) dans l'ensemble de son administration. Elle appuie notamment des groupes réunissant des personnes racisées, des Autochtones, des personnes noires, des personnes LGBTQI2S+ et des personnes en situation de handicap[127]. De même, la Ville de Toronto soutient plusieurs *Communities of Inclusion* (communautés d'inclusion), notamment le *Black Staff Network* (Réseau des employés noirs), l'*Employee Disability Network* (Réseau des personnes en situation de handicap) et le *Pride Network* (Réseau de la fierté). Ces réseaux permettent au personnel de tisser des liens, de favoriser la sensibilisation et de contribuer à la création d'un milieu de travail plus inclusif[128].

Ces pratiques illustrent comment la culture organisationnelle se renforce à la fois grâce aux structures officielles et aux expériences quotidiennes du personnel. Les politiques établissent les attentes et les mesures de protection, tandis que les mesures d'accessibilité, les mécanismes de signalement et les réseaux du personnel contribuent à leur application concrète en milieu de travail.

Politiques et programmes

Les politiques et les programmes municipaux influencent les rapports des personnes résidentes avec leur administration locale ainsi que leur accès aux services, aux ressources et aux possibilités qui leur sont offertes. L'intégration de l'EDIR à toutes les étapes du cycle des politiques et des programmes, de leur conception à leur mise en œuvre, puis à leur évaluation, peut aider les municipalités à cerner et à éliminer les obstacles, à tenir compte des effets différenciés sur les Autochtones et les groupes visés par des mesures d'équité, ainsi qu'à mieux adapter les services municipaux aux besoins des communautés.

Cette dimension porte principalement sur les activités municipales qui touchent directement les communautés. Elle examine comment l'EDIR est intégrée aux politiques, aux programmes et aux fonctions municipales qui les concernent. Elle englobe la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et des programmes, les pratiques d'approvisionnement ainsi que l'intégration de l'EDIR aux principaux domaines d'intervention municipale. Elle couvre également les activités spécialisées qui peuvent nécessiter la prise en compte des considérations d'équité, de diversité et d'inclusion dès leur planification et leur mise en œuvre.

Conception, mise en œuvre et évaluation

La prise en compte de l'équité et de l'inclusion à toutes les étapes de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et des programmes municipaux peut aider à cerner et à éliminer les obstacles qui entravent l'accès et la participation des Autochtones et des groupes visés par des mesures d'équité, ou qui compromettent les résultats obtenus par ces groupes[129].

Les municipalités peuvent intégrer l'EDIR et l'accessibilité dès la conception des politiques et des programmes, veiller à ce que ces considérations soient prises en compte tout au long de leur mise en œuvre et évaluer si les initiatives atteignent les communautés visées et répondent à leurs besoins comme prévu. Cette démarche peut notamment s'appuyer sur les principes de conception universelle, d'accessibilité

et de respect des droits de la personne. Elle peut également tirer parti des perspectives et des expériences vécues des communautés diversifiées pour orienter la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes. Le recours à des données désagrégées et à d'autres formes de données probantes peut également contribuer à l'évaluation des résultats. Cette évaluation permet ensuite de déterminer quelles approches sont efficaces, où persistent les disparités et dans quels domaines les politiques ou les programmes pourraient nécessiter des ajustements.

Les domaines d'intervention relevant de cette sous-dimension sont variés. Ils englobent notamment l'accessibilité et la conception inclusive, la mobilisation des communautés et la mobilisation auprès des peuples autochtones, les initiatives de lutte contre le racisme et la discrimination, ainsi que la prise en compte de l'équité dans les pratiques d'approvisionnement, les programmes sociaux et l'élaboration des politiques[130]. Les pratiques suivantes illustrent comment les municipalités intègrent l'EDIR aux différentes étapes de ce processus :

- **Intégrer une perspective en matière d'EDIR à la conception et à la révision des politiques et des programmes.** Des démarches structurées peuvent aider les municipalités à déterminer quels groupes risquent d'être touchés différemment par une politique ou un programme, à cerner les obstacles potentiels et à intégrer diverses perspectives avant la prise de décisions définitives. Il peut s'agir, par exemple, de vérifier si les services sont accessibles en transport en commun, financièrement abordables et offerts à des heures et dans des lieux adaptés aux besoins des communautés. À Toronto, l'*Anti-Black Racism Analysis Tool* (Outil d'analyse du racisme anti-Noirs) propose une série de questions pour examiner les politiques et les programmes dans une perspective de lutte contre le racisme anti-Noirs. Il fournit également des recommandations sur la mobilisation des communautés diversifiées dans l'élaboration des services municipaux[131]. D'autres démarches de ce type peuvent porter sur différentes dimensions de l'équité. À Vancouver, la *Women's Equity Strategy* (Stratégie pour l'équité des femmes) adopte une perspective intersectionnelle fondée sur le genre afin de renforcer les processus municipaux et d'éclairer la prise de décisions. Ses priorités couvrent notamment la sécurité, les services de garde d'enfants, le logement ainsi que le leadership et la représentation des femmes[132]. À Edmonton, l'*Indigenous Framework* (Cadre de référence autochtone) fournit des orientations pour intégrer la réconciliation et les relations avec les peuples autochtones à l'ensemble des politiques, des programmes et des services municipaux. Il a été élaboré conjointement avec des Aînées et Aînés autochtones, des personnes gardiennes du savoir, des partenaires communautaires et des jeunes[133]. En matière de handicap et d'accessibilité, la Politique sur l'accessibilité de la Ville d'Ottawa établit un cadre général pour l'examen et l'élaboration des politiques, des normes, des procédures, des pratiques, des règlements municipaux et des lignes directrices. Elle contribue ainsi à assurer la prise en compte de l'accessibilité dans l'ensemble des processus décisionnels municipaux[134].

- **Veiller à l'application des principes de l'EDIR lors de la mise en œuvre.** La conception inclusive doit se traduire concrètement dans la façon dont les politiques et les programmes sont appliqués, les services fournis et les

espaces publics aménagés et utilisés. L'*Anti-Racism Strategic Plan* (Plan stratégique de lutte contre le racisme) de la Ville de Calgary prévoit l'examen et la mise à jour des politiques et des processus municipaux dans une perspective de lutte contre le racisme, ainsi que l'amélioration de l'accès aux programmes et aux services pour les groupes visés par des mesures d'équité[135]. L'accessibilité constitue un autre exemple concret. Les *Toronto Accessibility Design Guidelines* (Lignes directrices de Toronto en matière de conception accessible) portent notamment sur les cheminements extérieurs, les zones piétonnes, le stationnement, les parcs et les terrains de jeux, ainsi que les systèmes de communication et d'information[136]. À St. John's, le parc Mundy Pond illustre les principes de conception inclusive grâce à une aire de jeux aménagée pour accueillir les enfants, quelles que soient leurs capacités[137].

- **Évaluer les politiques et les programmes et tirer parti des résultats pour les améliorer.** L'évaluation permet aux municipalités de déterminer si les politiques et les programmes atteignent les communautés visées comme prévu, si des obstacles ou des disparités persistent et quels ajustements pourraient être nécessaires. En 2024, la Ville de Toronto a procédé à un examen de son programme d'approvisionnement social, en analysant les données recueillies entre 2017 et 2023 à la lumière de ses objectifs de diversification de la chaîne d'approvisionnement et de développement de la main-d'œuvre. Les conclusions de cet examen ont orienté les modifications proposées au programme, notamment le renforcement de la mobilisation des entreprises et des communautés, ainsi que la possibilité de recourir à des données sociodémographiques désagrégées pour améliorer la mesure des résultats à l'avenir[138]. La même année, la Ville de Vancouver a procédé à un examen de ses programmes de subventions dans les domaines des arts, de la culture et des services sociaux. Cet examen portait notamment sur l'équité, l'accès, la participation communautaire, la collecte de données et la communication des résultats. Il a permis de cerner des possibilités d'améliorer la façon dont la Ville mesure la portée et les retombées des subventions accordées, notamment en affinant les indicateurs relatifs à certains quartiers et groupes communautaires. À la suite de cet examen, le personnel municipal s'est engagé à mettre à l'essai la collecte de données sur les résultats auprès d'un échantillon d'organismes sans but lucratif subventionnés. Il prévoit également d'examiner comment les indicateurs ainsi établis pourraient orienter les futures priorités et les processus d'attribution des subventions[139].

Ces exemples montrent que l'EDIR gagne à être prise en compte de façon continue, à toutes les étapes du cycle des politiques et des programmes. La conception permet d'anticiper les obstacles, tandis que la mise en œuvre offre la possibilité d'adapter les interventions aux réalités du terrain. L'évaluation fournit ensuite les données probantes nécessaires pour ajuster les approches et favoriser leur amélioration continue.

Approvisionnement

L'approvisionnement désigne le processus par lequel les organisations acquièrent les biens, les services et les infrastructures nécessaires à leur fonctionnement. Leurs décisions en matière d'approvisionnement déterminent qui peut accéder aux possibilités économiques générées



*L'approvisionnement municipal constitue **un levier important pour faire progresser l'EDIR**. Les décisions d'achat peuvent en effet élargir l'accès aux marchés publics, tandis que les dépenses publiques peuvent générer des retombées sociales et économiques plus importantes pour les communautés.*

par leurs dépenses. L'intégration de l'équité et de l'inclusion aux processus d'approvisionnement contribue à élargir la participation économique des Autochtones et des groupes visés par des mesures d'équité[140, 141].

L'approvisionnement municipal constitue un levier important pour faire progresser l'EDIR. Les décisions d'achat peuvent en effet élargir l'accès aux marchés publics, tandis que les dépenses publiques peuvent générer des retombées sociales et économiques plus importantes pour les communautés. L'intégration de l'EDIR aux pratiques d'approvisionnement peut ainsi contribuer à diversifier le bassin de fournisseurs et à multiplier les possibilités offertes aux entreprises appartenant à des personnes issues de la diversité et aux entreprises à vocation sociale. Elle permet également de mobiliser le pouvoir d'achat public pour soutenir le développement de la main-d'œuvre et poursuivre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus larges[142].

Dans cette dimension, les municipalités peuvent faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) en matière d'approvisionnement en adoptant des politiques officielles d'approvisionnement social ou durable et en mettant en place des mesures ciblées pour diversifier leurs fournisseurs. Elles peuvent également renforcer leurs efforts de mobilisation auprès des fournisseurs autochtones et de ceux issus de groupes visés par des mesures d'équité, et se doter d'outils permettant d'intégrer des considérations sociales, environnementales et économiques aux décisions d'achat[143].

Notre examen a permis de dégager plusieurs approches adoptées par les municipalités pour intégrer l'EDIR à leurs pratiques d'approvisionnement :

- **Établir des cadres officiels d'approvisionnement social et durable.** La *Sustainable Procurement Policy* (Politique d'approvisionnement durable) de la Ville d'Edmonton établit un cadre permettant de prendre en compte les considérations environnementales, sociales et économiques dans les décisions d'achat, tout en garantissant des processus d'approvisionnement ouverts, équitables et transparents[144]. De même, la *Sustainable and Ethical Procurement Policy* (Politique d'approvisionnement durable et éthique) de la Ville de Vancouver comprend un volet consacré à la valeur sociale. Celui-ci vise à multiplier les possibilités offertes aux entreprises à vocation sociale et à celles appartenant à des personnes issues de la diversité, tout en favorisant une participation plus équitable aux marchés publics municipaux[145].



- **Formuler des questions d'appel d'offres et des critères d'évaluation favorisant la participation de fournisseurs diversifiés.** Dans sa stratégie ÉDI de 2025, la Ville de Mississauga recommande d'ajouter au *Sustainability Leadership Questionnaire* (Questionnaire sur le leadership en matière de durabilité) des questions permettant de déterminer si les fournisseurs sont membres de conseils voués à la diversité des fournisseurs ou si leur entreprise appartient à des personnes issues de la diversité ou est dirigée par celles-ci. Pour les appels d'offres comportant un volet de mobilisation des communautés, la stratégie préconise d'exiger des soumissionnaires qu'ils précisent comment ils comptent mobiliser les organismes locaux ou issus de la diversité, et d'évaluer leurs réponses en conséquence. Elle recommande également d'adapter les exigences techniques, notamment celles relatives au chiffre d'affaires annuel et à l'expérience acquise dans le cadre de projets antérieurs, à l'envergure de chaque projet. Cette approche vise à garantir des processus équitables et à éviter que les petits fournisseurs et les fournisseurs locaux soient exclus des appels d'offres[146].

- **Utiliser des critères d'approvisionnement et des outils d'évaluation pour intégrer des objectifs sociaux et d'équité aux décisions d'achat.** La municipalité régionale de Wood Buffalo utilise le *Social Procurement Questionnaire* (Questionnaire d'approvisionnement social), qui évalue les fournisseurs selon plusieurs dimensions, notamment le développement économique et la diversité des entreprises, les pratiques relatives à la chaîne d'approvisionnement, le développement des compétences et les pratiques d'embauche inclusives[147]. De même, la Ville de Calgary intègre des critères d'approvisionnement social aux achats dépassant certains seuils, en tenant compte d'objectifs économiques, sociaux, climatiques et environnementaux, ainsi que d'objectifs en matière de gouvernance[148].

- **Élargir l'accès aux marchés publics municipaux.** Les initiatives visant à diversifier les fournisseurs et à renforcer leur mobilisation peuvent contribuer à réduire les obstacles auxquels se heurtent les entreprises moins familiarisées avec les procédures d'approvisionnement public. Ces initiatives peuvent notamment consister à mieux faire connaître les possibilités de marchés, à faciliter l'accès à l'information, à mobiliser les réseaux de fournisseurs diversifiés et à élargir le bassin d'entreprises en mesure de soumissionner pour des contrats municipaux. Le *Social Procurement Program* (Programme d'approvisionnement social) de la Ville de Toronto vise à améliorer l'accès à sa chaîne d'approvisionnement pour les communautés autochtones, les communautés noires ainsi que les autres groupes visés par des mesures d'équité. La Ville a également



mené des activités ciblées de sensibilisation et de mobilisation auprès d'associations d'entreprises, d'organisations de fournisseurs et de partenaires communautaires. Ces démarches visent à mieux faire connaître les possibilités de marchés publics et à faciliter la participation des fournisseurs diversifiés aux processus d'attribution des contrats municipaux[149].

Ces approches montrent que l'approvisionnement ne se limite pas à l'acquisition de biens et de services. Il peut également contribuer à la réalisation de priorités municipales plus larges en intégrant des considérations sociales et d'équité à la façon dont les décisions d'achat sont encadrées et évaluées.

Domaines d'intervention municipale

L'ensemble des fonctions et des activités municipales peut bénéficier de la prise en compte de l'EDIR. Selon le cadre de référence de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR, les principaux domaines d'intervention comprennent l'aménagement du territoire et les transports, le développement économique, les programmes sociaux et culturels, les services organisationnels, les communications et l'accessibilité numérique[150]. L'examen de ces domaines sous l'angle de l'EDIR peut aider les municipalités à mieux comprendre comment les différentes communautés vivent leur expérience des politiques, des programmes et des services municipaux. Il permet également de cerner les obstacles susceptibles de limiter l'accès ou la participation et de déterminer les ajustements nécessaires pour mieux répondre à la diversité des besoins[151]. Les considérations à prendre en compte varient selon les domaines d'intervention. Elles peuvent notamment porter sur l'accessibilité, l'abordabilité, l'accès géographique, l'adaptation aux réalités culturelles, la réconciliation, la participation communautaire ainsi que les écarts dans les résultats observés entre les différents groupes de population.

Les municipalités intègrent l'EDIR à leurs différents domaines d'intervention, notamment en adoptant les pratiques suivantes :

- **Intégrer l'équité, l'accessibilité et la réconciliation à la planification et à l'aménagement du territoire.** Les décisions relatives à l'aménagement du territoire et aux infrastructures influencent les lieux de résidence, l'accès aux services et aux équipements collectifs, ainsi que la répartition des avantages et des retombées de la croissance. L'*Official Plan* (Plan officiel) de Toronto intègre explicitement l'EDIR

à ses priorités d'aménagement. Celles-ci comprennent notamment l'accès équitable aux services et aux équipements collectifs, l'accessibilité universelle, la création de lieux reflétant les cultures autochtones et la préservation des liens des peuples autochtones avec ces lieux. Le plan prévoit également le suivi des résultats en matière d'équité découlant des politiques et des mesures mises en œuvre[152]. À Edmonton, le projet de réaménagement de River Crossing offre un exemple plus ciblé. L'*Indigenous Involvement Approach* (Démarche de participation des Autochtones) a été élaborée avec la contribution de 32 nations autochtones et organisations représentatives. Elle intègre la participation des Autochtones à différents volets du projet, notamment la mobilisation, les communications, la réconciliation économique et les questions de propriété, l'examen des aspects historiques ainsi que les activités opérationnelles[153].

- **Réduire les obstacles à la mobilité et aux transports.** Les transports jouent un rôle déterminant dans l'accès à l'emploi, à l'éducation et aux services, ainsi que dans la participation à la vie communautaire. L'abordabilité et l'accessibilité constituent donc des considérations importantes en matière d'EDIR. Le Fair Pass Transit Discount Program (Programme Fair Pass de réduction des tarifs de transport) de la Ville de Toronto vise à rendre les transports plus abordables en offrant des tarifs réduits sur les services de la Commission de transport de Toronto (TTC) et de Wheel-Trans aux personnes résidentes à faible revenu admissibles. Au fil du temps, les critères d'admissibilité ont été élargis afin de mieux répondre aux besoins des personnes confrontées à des difficultés financières, notamment les personnes occupant un emploi faiblement rémunéré, les personnes nouvellement arrivées et celles qui bénéficient d'autres formes de soutien au revenu ou au logement[154].

- **Miser sur le développement économique et communautaire pour élargir l'accès aux possibilités économiques.** Les approches inclusives en matière de développement économique ne se limitent pas à la croissance économique globale. Elles visent également à déterminer qui peut participer à l'économie locale et bénéficier de ses retombées. La *Downtown Eastside Community Economic Development Strategy* (Stratégie de développement économique communautaire du Downtown Eastside) de la Ville de Vancouver a été élaborée conjointement avec des partenaires communautaires. Elle vise à créer des possibilités économiques diversifiées et inclusives, notamment grâce à des activités génératrices de revenus accessibles sans obstacles majeurs, au soutien au travail autonome des personnes à faible revenu, à des ententes sur les retombées communautaires, à l'immobilier à vocation sociale et à des partenariats favorisant l'emploi et l'augmentation des revenus[155].

- **Faire progresser la réconciliation économique et le bien-être des communautés autochtones.** Les activités municipales de développement économique peuvent également soutenir l'autodétermination des peuples autochtones, l'entrepreneuriat, l'emploi et la participation à l'économie locale. Il importe toutefois de veiller à ce que les peuples, les gouvernements et les organisations autochtones participent véritablement à la

définition des priorités, à l'élaboration des initiatives et à l'orientation des décisions qui touchent leurs communautés. Le Plan d'action pour la réconciliation de la Ville de Toronto prévoit notamment de favoriser le développement économique autochtone en élargissant les possibilités d'emploi et de formation, en établissant des partenariats avec des organismes autochtones d'aide à l'emploi et en encourageant l'approvisionnement auprès de fournisseurs autochtones. Il prévoit également la création de l'*Indigenous Centre for Innovation and Entrepreneurship* (Centre autochtone pour l'innovation et l'entrepreneuriat, ICIE). Dirigé par des Autochtones, ce centre a été conçu avec les conseils d'entrepreneures et d'entrepreneurs autochtones, de personnes dirigeantes du milieu des affaires, de membres des communautés et d'Aînées et Aînés[156].

- **Concevoir des programmes sociaux adaptés à la diversité des besoins des communautés et aux obstacles qu'elles rencontrent.** Les programmes sociaux devraient s'appuyer sur des approches adaptées aux réalités locales et aux besoins des différents groupes de population, afin d'orienter les ressources et les mesures de soutien vers les communautés confrontées à des obstacles particuliers. À titre d'exemple, la Stratégie des quartiers forts de Toronto vise à améliorer les conditions sociales et économiques ainsi que le cadre de vie dans les quartiers. Elle accorde également une place prioritaire au leadership et à la participation des Autochtones, des personnes noires et des groupes visés par des mesures d'équité dans les *Neighbourhood Improvement Areas* (secteurs d'amélioration des quartiers) et les autres communautés ciblées[157].

- **Intégrer l'équité, l'accessibilité et la réconciliation aux programmes culturels.** Les politiques et les programmes culturels influencent les histoires, les identités et les créations artistiques qui trouvent leur place dans la vie publique, ainsi que les possibilités de participation offertes aux différentes communautés. Le plan *Culture|Shift* (Virage culturel) de la Ville de Vancouver intègre l'équité culturelle et l'accessibilité, parallèlement aux objectifs de réconciliation et de décolonisation. Lors de son élaboration, une attention particulière a été accordée aux perspectives des personnes résidentes autochtones, des personnes racisées, des personnes à faible revenu, des personnes LGBTQI2S+ et des personnes en situation de handicap. Le plan prévoit notamment des objectifs visant à renforcer la présence des cultures autochtones dans la ville et à favoriser un accès plus équitable aux mesures de soutien et aux programmes culturels[158].

- **Adapter les communications municipales à la diversité linguistique des communautés.** Même lorsque l'information municipale est disponible, les barrières linguistiques ou les obstacles à la communication peuvent en limiter l'accès s'ils ne sont pas pris en compte. La *Language Access Policy* (Politique sur l'accessibilité linguistique) de la Ville de Vancouver établit des normes visant à rendre les services municipaux destinés au public et les communications qui lui sont adressées plus accessibles sur le plan linguistique. Elle reconnaît notamment que l'information sur les programmes et les activités municipales doit tenir compte de la diversité linguistique et culturelle de la ville. La politique accorde la priorité à l'accessibilité linguistique lorsque les services peuvent

avoir des conséquences importantes pour les personnes résidentes ou lorsqu'ils s'adressent à un grand nombre de personnes ayant une maîtrise limitée de l'anglais. Elle reconnaît également l'importance des langues autochtones locales[159].

- **Intégrer l'accessibilité aux services et aux contenus numériques.** Alors qu'une part croissante des interactions avec les administrations municipales se déroule en ligne, l'accessibilité doit également être assurée sur les sites Web, dans les applications, les documents et les autres contenus numériques. La *Digital Accessibility Standard* (Norme d'accessibilité numérique) de la Ville de Toronto s'applique aux sites Web destinés au public comme à ceux utilisés à l'interne, aux applications, aux services numériques fournis par des tiers ainsi qu'aux documents. Elle exige que l'accessibilité soit prise en compte dès la conception, tout au long du développement et lors des contrôles d'assurance qualité. Elle prévoit également des procédures officielles d'examen et de correction des obstacles à l'accessibilité qui ont été relevés[160].

Ces exemples montrent que l'EDIR ne se limite pas aux initiatives expressément consacrées à l'équité. Elle peut également être intégrée aux activités courantes par lesquelles les municipalités planifient leurs interventions, investissent des ressources publiques, offrent des services et communiquent avec les personnes résidentes. Les considérations et les approches varient d'un domaine d'intervention à l'autre, mais toutes poursuivent un même objectif : comprendre les effets des décisions municipales sur les différentes communautés et mettre cette compréhension à profit pour améliorer l'accès, la participation et les résultats.

Activités spécialisées

Les municipalités peuvent également intégrer l'EDIR à des processus spécialisés de planification et d'intervention. La gestion des urgences et la résilience revêtent notamment une importance particulière. Les phénomènes météorologiques extrêmes, les feux de forêt, les inondations et d'autres perturbations peuvent en effet avoir des conséquences différentes pour les personnes résidentes selon leur situation de handicap, leur âge, leur revenu, leurs conditions de logement, leur accès aux transports, leur langue ou leur isolement géographique[161, 162]. Pour renforcer leur préparation et leur capacité d'intervention, les municipalités peuvent tenir compte de ces différences avant même qu'une situation d'urgence ne survienne. Elles peuvent également intégrer l'équité et l'accessibilité à toutes les étapes de la planification, de la préparation aux urgences et de l'évacuation jusqu'à l'intervention, au rétablissement et au renforcement de la résilience[163].

Notre examen a permis de relever plusieurs approches adoptées par les municipalités pour intégrer l'EDIR à ces activités spécialisées :

- **Intégrer l'accessibilité et les expériences vécues à la planification des mesures d'urgence.** Les plans et les services d'urgence peuvent créer des obstacles lorsqu'ils reposent sur l'hypothèse que toutes les personnes résidentes ont les mêmes besoins en matière de mobilité, de communication, de transport ou de soutien. À la suite de consultations auprès de personnes en situation de handicap, la Ville de Vancouver a ajouté la gestion des urgences et les changements climatiques comme nouveau domaine d'intervention dans le plan d'action 2024–2026 de son *Accessibility*

Strategy (Stratégie en matière d'accessibilité). Ces consultations ont notamment fait ressortir des préoccupations concernant l'évacuation, l'accès à l'information en situation d'urgence, les transports accessibles ainsi que l'accès aux centres de rafraîchissement et de réchauffement. La Ville a ensuite intégré des mesures visant à renforcer les partenariats avec les organismes œuvrant auprès des personnes en situation de handicap, à améliorer l'accessibilité des mesures de préparation aux situations d'urgence et à favoriser la coordination avec les autres ordres de gouvernement[164].

- **Élaborer des ressources de préparation aux situations d'urgence adaptées aux besoins de différents groupes de population.** Les municipalités peuvent compléter les renseignements généraux sur les situations d'urgence par des conseils adaptés aux réalités des groupes susceptibles d'être exposés à des risques accrus. Par exemple, la Ville de Surrey a élaboré l'*Emergency Preparedness Guide for Older Adults* (Guide de préparation aux situations d'urgence destiné aux personnes âgées). Ce guide aborde notamment la communication en situation d'urgence, la planification individuelle et les épisodes de chaleur extrême. Il tient compte des difficultés particulières que peuvent rencontrer les personnes âgées en raison d'une mobilité réduite, de problèmes de santé ou de l'isolement social[165]. Les municipalités de plus petite taille peuvent adopter des approches similaires. Ainsi, la municipalité de Lincoln fournit des conseils adaptés aux personnes en situation de handicap en matière de prévention des incendies et de sécurité des personnes. Ces conseils portent notamment sur les dispositifs d'alarme accessibles, la planification individualisée de l'évacuation et le recours à des personnes désignées pour prêter assistance lorsque certaines personnes résidentes ne peuvent évacuer les lieux sans aide[166].

- **Renforcer les capacités de gestion des urgences grâce à la collaboration intermunicipale.** Pour les municipalités de plus petite taille, la collaboration permet de mettre en commun l'expertise et les ressources, tout en coordonnant les capacités d'intervention entre les communautés voisines. Les municipalités de Lincoln et de Pelham, ainsi que les cantons de West Lincoln et de Wainfleet, ont établi conjointement le *Niagara West Emergency Management Program and Emergency Plan* (Programme et plan de gestion des urgences de Niagara-Ouest). Ce dispositif commun fournit un cadre coordonné pour la préparation aux situations d'urgence, les interventions et le rétablissement dans l'ensemble des municipalités participantes[167].

- **Adapter la planification des mesures d'urgence aux réalités des régions nordiques et éloignées.** La géographie et les infrastructures imposent des contraintes particulières aux municipalités du Nord, notamment en raison du nombre limité de voies de transport et de la possibilité qu'une évacuation complète ne puisse être effectuée immédiatement. À la suite des feux de forêt de 2023, la Ville de Yellowknife a mis à jour son *Community Emergency Plan* (Plan communautaire de gestion des urgences) et son *Evacuation Plan* (Plan d'évacuation), en s'appuyant sur les conclusions d'une évaluation menée après les interventions. Ces plans reposent sur une approche tous risques et

prévoient des mesures d'urgence adaptées aux situations où une évacuation partielle ou une mise à l'abri au sein même de la communauté s'avère nécessaire. Ils tiennent ainsi compte de la situation géographique éloignée et relativement isolée de Yellowknife, ainsi que de sa dépendance à un nombre limité de liaisons routières et aériennes[168, 169].

- **Intégrer l'équité et les partenariats communautaires aux efforts de rétablissement.** La gestion des urgences se poursuit bien au-delà de l'intervention immédiate. Les démarches de rétablissement permettent notamment aux municipalités de repérer les personnes résidentes qui ont besoin d'une aide supplémentaire. À la suite des importantes inondations survenues en juillet et en août 2026, la Ville de St. Catharines a mis en place un *Vulnerable Assistance Registry* (Registre d'aide aux personnes vulnérables) destiné aux personnes ayant besoin d'assistance pour évacuer l'eau et enlever les déchets de leur domicile. Au fil des opérations de rétablissement, la Ville a collaboré avec des partenaires communautaires et provinciaux afin de faciliter l'accès des personnes touchées à de l'aide alimentaire, à des produits de nettoyage, à des articles ménagers, à des services d'enlèvement des débris et à des mesures de soutien en santé mentale. Elle a également maintenu des services d'assistance téléphonique pour les personnes résidentes qui éprouvaient des difficultés à accéder aux services en ligne[170].

Ces exemples montrent qu'une gestion inclusive des urgences exige de prendre en compte l'ensemble du cycle de gestion des urgences. La préparation permet de cerner les besoins particuliers avant qu'une situation d'urgence ne survienne. La planification des interventions et des évacuations peut tenir compte des contraintes liées à l'accessibilité, aux transports et à la situation géographique. Les démarches de rétablissement permettent quant à elles d'orienter des mesures de soutien supplémentaires vers les personnes résidentes qui rencontrent davantage d'obstacles pour se remettre d'une situation d'urgence. Les partenariats avec les organismes communautaires, les municipalités voisines et les autres ordres de gouvernement peuvent également renforcer la capacité des municipalités à répondre à des besoins complexes et évolutifs.

Mobilisation des communautés

La mobilisation des communautés constitue un élément essentiel d'une prise de décision municipale efficace. Elle permet aux municipalités de mieux comprendre les besoins des communautés, de cerner les obstacles et de tenir compte des expériences vécues dans la conception des politiques, des programmes et des services. Une mobilisation véritable peut renforcer la confiance et améliorer la pertinence des décisions publiques ainsi que leur capacité à répondre aux besoins des communautés. Elle peut également contribuer à clarifier les mécanismes de reddition de comptes des administrations publiques envers les communautés qu'elles servent[171, 172].

Cette dimension examine comment les municipalités mobilisent les communautés et qui elles associent à leurs démarches. Une mobilisation véritable suppose de créer des possibilités de participation accessibles et inclusives, d'établir des relations durables et d'adapter les communications à la diversité des

communautés. Elle implique également de tenir compte des contributions des communautés dans la prise de décisions. Le recensement des parties intéressées et concernées permet aux municipalités de prendre en considération un large éventail de personnes résidentes, d'organismes communautaires, de groupes culturels et confessionnels, de fournisseurs de services, d'établissements et d'autres partenaires. Ces acteurs peuvent être touchés par une initiative municipale ou posséder des connaissances précieuses pour orienter son élaboration et sa mise en œuvre.

Pour les Autochtones et les groupes visés par des mesures d'équité, ces considérations peuvent nécessiter des démarches plus ciblées et adaptées à leurs réalités. Les processus classiques de mobilisation ne permettent pas toujours de rejoindre les personnes confrontées à des obstacles à la participation. Par ailleurs, les relations avec les peuples, les gouvernements et les organisations autochtones doivent être considérées comme distinctes des démarches générales de mobilisation des parties prenantes et s'inscrire dans des partenariats durables et respectueux.

Approches en matière de mobilisation authentique

Une mobilisation authentique ne se limite pas à inviter les personnes résidentes à participer à un moment précis. Elle suppose de leur offrir des possibilités de participation accessibles et inclusives, de bâtir des relations durables avec les communautés et d'expliquer clairement comment leurs contributions seront utilisées. Elle exige également de montrer de quelle manière les perspectives des communautés ont été prises en compte dans les décisions municipales[173].



Les municipalités s'appuient parfois sur des cadres standardisés, comme le spectre de la participation publique de l'Association internationale pour la participation publique (IAP2), pour structurer leurs démarches de mobilisation[174]. Toutefois, les recherches montrent que le recours à ces cadres peut présenter des limites, notamment lorsqu'il fait perdre de vue la nécessité d'adapter les démarches aux besoins particuliers des communautés[175]. Cette question revêt une importance particulière pour les Autochtones et les groupes visés par des mesures d'équité. Des approches adaptées à leurs réalités sont en effet nécessaires pour réduire les obstacles à la participation et veiller à ce que leurs expériences vécues soient véritablement prises en compte dans les politiques municipales.

Dans cette dimension, le cadre de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR montre comment les activités de sensibilisation et de mobilisation des communautés peuvent contribuer à orienter les stratégies en matière d'EDIR et les initiatives liées à l'emploi, au développement des compétences et à l'inclusion en milieu de travail. Ces activités peuvent également éclairer les interventions en matière de logement et de développement communautaire, les pratiques de bénévolat inclusives, les subventions communautaires ainsi que les programmes et les initiatives municipaux. Elles jouent aussi un rôle dans la sensibilisation aux réalités autochtones, la

mobilisation des Autochtones et la réconciliation[176]. Notre examen a permis de relever plusieurs approches adoptées par les municipalités pour renforcer la qualité et le caractère inclusif de leurs démarches de mobilisation :

- **Intégrer l'accessibilité et l'inclusion aux communications municipales.** Des communications claires, accessibles et représentatives de la diversité des communautés peuvent favoriser une participation plus large. Elles permettent aux personnes résidentes de mieux comprendre l'information municipale et de se reconnaître dans la manière dont leur municipalité communique. Le *Communications and Marketing Plan* (Plan de communication et de marketing) du comté de Brant intègre les principes de l'ÉDI à son approche en matière de communication. Il affirme notamment son engagement à rendre ses communications accessibles, inclusives et représentatives de la diversité de la communauté qu'il sert[177].

- **Réduire les obstacles à la participation aux démarches de mobilisation des communautés.** Les démarches de mobilisation peuvent exclure certaines personnes lorsqu'elles sont organisées à des heures ou dans des lieux peu adaptés, dans des espaces où les communautés ne se sentent pas à l'aise ou dont l'accessibilité n'a pas été prise en compte. Il est donc essentiel d'aller à la rencontre des communautés dans des lieux accessibles, accueillants et familiers, comme les bibliothèques de quartier. Dans sa stratégie ÉDI de 2025, la Ville de Mississauga recommande d'organiser des séances de mobilisation inclusives et adaptées aux besoins des différentes communautés. Elle préconise notamment de proposer des rencontres en personne et en ligne, d'offrir un soutien linguistique et de tenir compte des horaires et des lieux retenus, entre autres mesures visant à faciliter la participation[178].

- **Faire participer directement les communautés à l'élaboration des stratégies et à la définition des priorités.** Une mobilisation soutenue permet aux municipalités de mieux comprendre les expériences vécues, de cerner les obstacles et d'élaborer des solutions en collaboration avec les communautés les plus touchées. À Vancouver, les travaux de lutte contre le racisme anti-Noirs ont notamment donné lieu à des consultations auprès du personnel municipal, de la *Hogan's Alley Society* (Société Hogan's Alley) et de membres de la communauté noire de Vancouver. Ces échanges ont contribué à l'élaboration de recommandations, de principes et de pratiques visant à renforcer la sécurité, l'inclusion et l'équité pour les personnes noires de Vancouver[179].

- **Associer les communautés à la création d'espaces publics, d'initiatives culturelles, d'œuvres d'art public et d'autres expressions visibles de l'identité locale qui reflètent authentiquement les cultures et les histoires locales.** Cette démarche suppose de faire participer directement les communautés à la création des œuvres et des projets. Il s'agit, par exemple, de confier la réalisation d'œuvres d'art autochtone à des artistes autochtones plutôt que de recourir à des créations simplement inspirées des cultures autochtones. En 2026, la Ville de St. Catharines a lancé un processus visant à commander une œuvre permanente d'art public autochtone pour la placette Five Corners.

L'appel à manifestations d'intérêt s'adressait aux artistes autochtones ainsi qu'aux équipes artistiques dirigées par des Autochtones. Le projet a été élaboré en collaboration avec la *Niagara Academy for Indigenous Relations* (Académie de Niagara pour les relations avec les Autochtones), qui a apporté des conseils en matière de commissariat artistique et un accompagnement culturel. Les artistes ont également été encouragés à tenir compte de l'histoire du lieu, des systèmes de savoir autochtones et des relations découlant des traités associés à ce site[180].

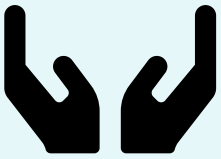
- **Montrer aux communautés comment leurs contributions ont influencé les décisions.** Une mobilisation authentique suppose également d'expliquer aux personnes participantes comment leurs contributions ont influencé une décision, quelles modifications en ont découlé ou pourquoi certaines recommandations n'ont pas pu être retenues. Rendre compte de ces décisions aux communautés témoigne d'un souci de transparence et contribue à renforcer la confiance en vue des prochaines démarches de mobilisation. Par exemple, la Ville de Calgary utilise des rapports intitulés *What We Heard* (Ce que nous avons entendu) et *What We Did* (Ce que nous avons fait) dans le cadre de ses processus de mobilisation du public. Pour ses projets de planification locale, la Ville présente d'abord une synthèse des principaux thèmes soulevés par les personnes participantes. Elle explique ensuite comment ces éléments ont été pris en compte ou intégrés aux plans élaborés par la suite. Lorsque certaines suggestions ne peuvent être retenues, elle en précise également les raisons. Cette démarche permet d'établir un lien clair entre la participation des communautés et les décisions qui en découlent[181].



Ces approches soulignent que la qualité de la mobilisation dépend non seulement des personnes qui y participent, mais aussi de la manière dont cette participation est organisée et dont les contributions des communautés sont prises en compte dans les décisions.

Exemples de parties intéressées et concernées

L'établissement de relations avec les organismes communautaires, les groupes culturels, les organisations autochtones et d'autres parties prenantes permet aux municipalités de mieux tenir compte de la diversité des communautés qu'elles servent dans leurs démarches de mobilisation. Une mobilisation efficace commence par l'identification des personnes et des groupes susceptibles d'être touchés par une décision municipale, ainsi que de ceux dont les connaissances, les expériences ou les relations peuvent contribuer à l'éclairer[182]. Les parties intéressées et concernées peuvent notamment comprendre les personnes résidentes ayant une expérience vécue pertinente, les organismes communautaires et de quartier, ainsi que les groupes culturels et confessionnels. Elles peuvent également inclure les peuples autochtones et les communautés visées par des mesures d'équité. À cela s'ajoutent les fournisseurs de services, les entreprises, les établissements et les autres ordres de gouvernement. Le choix des parties à mobiliser dépend de la nature de l'enjeu, des communautés concernées et des répercussions possibles d'une décision ou d'une



Les organismes communautaires *peuvent jouer un rôle particulièrement important dans ces démarches. Ils entretiennent souvent des* ***relations bien établies avec les communautés qu'ils servent****, bénéficient de leur confiance et possèdent des connaissances spécialisées.*

initiative municipale.

Les organismes communautaires peuvent jouer un rôle particulièrement important dans ces démarches. Ils entretiennent souvent des relations bien établies avec les communautés qu'ils servent, bénéficient de leur confiance et possèdent des connaissances spécialisées. Ils peuvent aider les municipalités à mieux comprendre les priorités émergentes et les obstacles à la participation, tout en facilitant la mobilisation des personnes résidentes dont les perspectives risquent d'être moins bien représentées dans les processus classiques de consultation. La collaboration avec ces organismes doit toutefois compléter, et non remplacer, les possibilités de participation directe offertes aux personnes résidentes et aux personnes ayant une expérience vécue pertinente[183, 184].

Dans cette dimension, les municipalités peuvent intégrer l'EDIR à différents domaines d'intervention. Elles peuvent notamment favoriser l'inclusion dans les arts et la culture et renforcer les démarches de sensibilisation, de mobilisation et de consultation des communautés. L'emploi d'un langage inclusif et l'adoption de pratiques inclusives en matière de communication et de marketing constituent également des leviers d'action[185]. Notre examen a permis de relever plusieurs approches adoptées par les municipalités pour mobiliser les parties intéressées et concernées :

- **Mobiliser les personnes ayant une expérience vécue pertinente ainsi que les organismes et les groupes communautaires représentant les communautés les plus touchées.** Les municipalités peuvent adapter leurs démarches de mobilisation afin de veiller à ce que les personnes les plus susceptibles d'être touchées par une politique, un programme ou une décision participent à leur élaboration. À Hamilton, les initiatives en matière de sécurité et de bien-être communautaires ont mobilisé des personnes résidentes et des organismes issus de divers secteurs et communautés. Les initiatives *Building Safer Communities* (Bâtir des communautés plus sûres) s'appuient notamment sur des consultations auprès des jeunes, des parents, des personnes responsables d'enfants et des fournisseurs de services. Elles font également appel à des partenaires communautaires qui accompagnent les jeunes Autochtones, les jeunes Noirs, les adolescentes et les jeunes femmes, ainsi que les jeunes nouvellement arrivés au Canada. Par ailleurs, le *Community Safety and Well-Being Plan* (Plan de sécurité et de bien-être communautaires) de Hamilton repose sur une collaboration intersectorielle et des partenariats communautaires pour orienter sa mise en

œuvre[186].

- **Reconnaître que les relations avec les peuples et les gouvernements autochtones se distinguent des démarches générales de mobilisation des communautés.** Les Premières Nations, les Inuit et les Métis ne doivent pas être considérés comme de simples groupes supplémentaires de parties intéressées ou concernées. Les relations avec ces peuples s'inscrivent dans un contexte marqué par les droits des peuples autochtones, les traités, l'histoire, les compétences respectives et les efforts continus de réconciliation. Pour renforcer ces relations, les municipalités peuvent associer dès le départ les gouvernements, les communautés et les organisations autochtones à leurs initiatives. Elles peuvent également établir des liens durables et veiller à ce que les priorités et les savoirs autochtones orientent la planification et la prise de décisions municipales[187]. À Whitehorse, les relations entre la Ville, la Première Nation des Kwanlin Dün et le Conseil des Ta'an Kwäch'än reposent sur une *Declaration of Commitment* (Déclaration d'engagement) de longue date. Cette déclaration engage les trois gouvernements à maintenir un dialogue continu, à tenir des rencontres régulières et à collaborer sur des priorités communes. En 2025, ils ont poursuivi cette collaboration lors d'une *Tri-Council Assembly* (Assemblée des trois conseils), consacrée notamment à l'aménagement du territoire, au développement économique et à la défense conjointe de leurs intérêts[188]. De son côté, la Ville de Yellowknife entretient des relations de gouvernement à gouvernement avec les gouvernements autochtones voisins. Elle a notamment officialisé ses relations avec la Première Nation des Dénés Yellowknives au moyen d'un protocole d'entente, de rencontres régulières entre les personnes dirigeantes et d'une collaboration dans des domaines comme le développement économique communautaire[189].



- **Renforcer la collaboration entre les services et les différentes fonctions municipales.** Les initiatives en matière d'EDIR peuvent être difficiles à maintenir dans la durée lorsque leur responsabilité repose sur un seul service ou une seule personne. Dans les grandes municipalités, l'EDIR doit être intégrée au travail de plusieurs services afin d'assurer une mise en œuvre cohérente dans l'ensemble des fonctions municipales. À Toronto, la *Confronting Anti-Black Racism Unit* (Unité de lutte contre



le racisme anti-Noirs) est chargée de mettre en œuvre le Plan d'action de lutte contre le racisme anti-Noirs de Toronto et de collaborer directement avec les différents services municipaux pour faire évoluer les politiques[190].

- **Établir des partenariats intersectoriels autour de priorités communes aux communautés.** Certains enjeux municipaux nécessitent une collaboration entre les municipalités, les organismes communautaires, les fournisseurs de services, les établissements et les autres ordres de gouvernement. À Hamilton, le *Community Safety and Well-Being Plan* (Plan de sécurité et de bien-être communautaires) réunit des partenaires de différents secteurs pour répondre à des enjeux interdépendants, notamment la violence, le logement, la santé mentale, la consommation de substances et l'accès au revenu. Une instance appelée *System Advisory Leadership Table* (Table consultative de direction intersectorielle) assure un suivi continu à l'échelle des différents secteurs et favorise une responsabilité partagée dans la mise en œuvre du plan[191, 192].

- **Élargir la mobilisation grâce à des initiatives culturelles et inclusives ancrées dans les communautés.** Les municipalités peuvent également créer des occasions pour les personnes résidentes de participer à la vie communautaire, de tisser des liens et de voir leurs identités et leurs cultures représentées dans les programmes locaux. À Inuvik, par exemple, la municipalité accueille chaque année le *Great Northern Arts Festival* (Festival des arts du Grand Nord), qui célèbre la diversité des cultures nordiques et offre à des artistes de différents horizons la possibilité de présenter leurs créations[193]. De même, la Ville de Banff propose, notamment dans le cadre de son programme *BanffLIFE*, des activités et des événements destinés à aider les jeunes adultes et les personnes nouvellement arrivées à nouer des liens sociaux et à renforcer leur sentiment d'appartenance à la communauté[194].

Dans l'ensemble de ces démarches, le recensement des parties intéressées et concernées ne consiste pas simplement à allonger la liste des personnes et des groupes à mobiliser. Il s'agit plutôt de déterminer quelles expériences sont les plus pertinentes pour éclairer une décision, quelles voix risquent de ne pas être entendues et quelles relations existent déjà au sein des communautés. Il importe également de définir la nature des relations à établir selon les circonstances. Une mobilisation large et réfléchie permet aux municipalités de tirer parti de différentes formes de savoir et de renforcer

les liens entre les expériences des communautés et la prise de décisions municipales.



Conclusion

Les municipalités jouent un rôle important dans l'avancement de l'EDIR, tant dans leur fonctionnement interne qu'à travers les politiques, les programmes et les services qui façonnent la vie communautaire. Les recherches examinées dans le cadre du présent rapport établissent un lien entre des démarches plus solides en matière d'EDIR et des retombées positives pour les organisations et les communautés. Ces retombées concernent notamment le maintien en poste du personnel, la capacité d'innovation de la main-d'œuvre, la prestation des services, l'efficience financière et la diversité des fournisseurs dans les processus d'approvisionnement. Ces avantages sont plus susceptibles de se concrétiser lorsque l'EDIR est intégrée aux processus de planification, de prise de décision et d'affectation des ressources des municipalités, ainsi qu'à leurs démarches de mobilisation du personnel et des communautés. Il importe également que les municipalités évaluent leurs progrès et s'appuient sur des données probantes pour améliorer, au fil du temps, leurs politiques, leurs programmes et leurs pratiques.

Les pratiques prometteuses recensées dans le cadre de cette recherche soulignent l'importance d'une approche globale, intégrée à l'ensemble des activités municipales. L'élaboration des stratégies et la définition des objectifs donnent une orientation claire aux interventions. La gouvernance et le leadership permettent de préciser les responsabilités et de renforcer la reddition de comptes. Les pratiques de gestion des ressources humaines influencent l'accès à l'emploi, la participation et les possibilités d'avancement au sein des administrations municipales, tandis que les cultures organisationnelles inclusives façonnent les expériences quotidiennes du personnel. L'intégration de l'EDIR aux politiques, aux programmes et aux services aide les municipalités à mieux répondre aux besoins des communautés diversifiées. L'approvisionnement, l'aménagement du territoire, le développement économique, l'accessibilité, la gestion des urgences et les autres fonctions municipales offrent autant de possibilités de traduire les engagements généraux en mesures concrètes. Enfin, une mobilisation authentique des communautés renforce ces efforts en intégrant les perspectives et les expériences vécues des Autochtones, des groupes visés par des mesures d'équité et des autres personnes résidentes à la prise de décisions municipales.

Les municipalités se distinguent considérablement par leur population, leur situation géographique, leurs structures de gouvernance, leurs ressources et les communautés qu'elles servent. Les approches qui conviennent à un grand centre urbain peuvent nécessiter des adaptations pour répondre aux réalités d'une municipalité

plus petite, rurale, nordique ou éloignée. Les contextes démographiques, économiques et historiques propres à chaque localité influencent également les priorités municipales. Les plus de 260 pratiques prometteuses recensées dans les provinces et les territoires témoignent de cette diversité d'approches. Plutôt que de proposer une démarche uniforme, elles constituent des repères concrets dont les municipalités peuvent s'inspirer, qu'elles peuvent adapter et enrichir selon leurs besoins, leurs capacités et le degré d'avancement de leurs initiatives.

Pour inscrire les progrès dans la durée, il est essentiel de passer des engagements à une action continue. Cela suppose de définir clairement les objectifs et les responsabilités, d'intégrer l'EDIR aux processus municipaux courants et d'investir dans le renforcement des capacités du personnel et des personnes dirigeantes. Il importe également de cerner et d'éliminer les obstacles, de mobiliser les communautés de manière authentique et de s'appuyer sur des données probantes pour déterminer les approches efficaces et celles qui méritent d'être améliorées. Les progrès peuvent prendre différentes formes selon les municipalités, mais l'objectif demeure commun : bâtir des institutions et élaborer des politiques, des programmes et des services toujours mieux adaptés aux besoins des personnes et des communautés qu'elles servent. Le cadre de référence et les pratiques prometteuses présentés dans ce rapport offrent aux municipalités une base concrète pour poursuivre leurs efforts, apprendre les unes des autres et adapter les approches prometteuses à leurs réalités locales.





Annexe A : Structure de la Plateforme municipale d'échange en matière d'EDIR

Catégorie municipale (4)	Sous-catégorie (14)	Thème (111)
Arrimage de la stratégie aux objectifs organisationnels	Contexte et définition des objectifs des stratégies en matière d'EDIR	Subventions communautaires
		Stratégies en matière d'ÉDI axées sur les communautés
		Indicateurs, suivi et analyses comparatives en matière d'ÉDI
		Stratégies, outils et cadres en matière d'ÉDI
		Cadre de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)
		Budgétisation tenant compte de l'équité
		Sensibilisation aux réalités autochtones, mobilisation des Autochtones et réconciliation
		Relations avec les peuples autochtones
		Diversité des personnes dirigeantes et du personnel
		Initiatives destinées aux jeunes
	Mise en œuvre	Comités consultatifs et groupes de travail
		Lutte contre le racisme et réparation des préjudices culturels
		Sensibilisation, mobilisation et consultation des communautés
		Sécurité et bien-être communautaires
		Stratégies en matière d'ÉDI axées sur les communautés
		Indicateurs, suivi et analyses comparatives en matière d'ÉDI
		Stratégies, outils et cadres en matière d'ÉDI
		Cadre de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)
		Politiques d'équité en matière d'emploi
		Outils et cadres de suivi et de reddition de comptes
	Mesure et indicateurs clés de rendement (ICR)	Sensibilisation, mobilisation et consultation des communautés
		Collecte de données, évaluation et transparence
		Indicateurs, suivi et analyses comparatives en matière d'ÉDI
		Élaboration des politiques et outils en matière d'ÉDI
	Matériel de formation	Accessibilité des services à la clientèle
	Législation	Législation

Catégorie municipale (4)	Sous-catégorie (14)	Thème (111)
Processus internes	Gouvernance et leadership	Comités consultatifs et groupes de travail
		Stratégies et initiatives de lutte contre le racisme
		Sensibilisation, mobilisation et consultation des communautés
		Stratégies en matière d'ÉDI axées sur les communautés
		Stratégies, outils et cadres en matière d'ÉDI
		Diversité des personnes dirigeantes et du personnel
		Outils et cadres de suivi et de reddition de comptes
	Pratiques de gestion des ressources humaines	Déclarations en matière d'ÉDI
		Formation en matière d'ÉDI et renforcement des capacités
		Cadre de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)
		Avancement professionnel et maintien en poste du personnel
		Sondages sur la mobilisation du personnel et questionnaires de départ
		Investissements financiers et affectation des ressources
		Stages et mentorat
		Conception des postes
		Développement du leadership et perfectionnement professionnel
		Stratégies d'accommodement raisonnable
		Stratégies de recrutement
		Processus de sélection et d'entrevue
		Niveaux d'emploi et de rémunération normalisés
	Valeurs et culture	Plans et politiques d'accessibilité
		Ressources de lutte contre la discrimination et la haine
		Subventions communautaires
		Événements culturels et célébrations de la diversité
		Mesures d'adaptation liées au handicap, à la situation familiale et aux congés parentaux
		Politiques en matière d'ÉDI
		Groupes de ressources pour les employées et les employés (GRE)
		Espaces inclusifs
		Sensibilisation aux réalités autochtones, mobilisation des Autochtones et réconciliation
		Relations interculturelles
		Initiatives en matière de santé mentale et de bien-être
		Fierté
		Politiques de télétravail et de travail hybride
		Stratégies visant à favoriser une culture organisationnelle inclusive
		Culture organisationnelle et sécurité au travail
		Éducation du public et sensibilisation à la diversité culturelle
		Indicateurs, suivi et analyses comparatives en matière d'ÉDI

Catégorie municipale (4)	Sous-catégorie (14)	Thème (111)
Politiques et programmes	Conception, mise en œuvre et évaluation	Lutte contre le racisme environnemental
		Plans et initiatives de lutte contre la discrimination
		Stratégies et initiatives de lutte contre le racisme
		Communications
		Accessibilité numérique
		Mobilisation et consultation des communautés
		Sensibilisation, mobilisation et consultation des communautés
		Stratégies, outils et cadres en matière d'ÉDI
		Conception inclusive et accessible
		Sensibilisation aux réalités autochtones et réconciliation
		Sensibilisation aux réalités autochtones, mobilisation des Autochtones et réconciliation
		Revitalisation des langues et préservation des cultures
		Conception et élaboration des politiques
		Initiatives de lutte contre la pauvreté et de développement communautaire
		Politiques d'approvisionnement et de diversité des fournisseurs
		Programmes sociaux
		Services organisationnels
		Développement durable
	Approvisionnement	Politiques d'approvisionnement et de diversité des fournisseurs
	Domaines d'intervention municipale	Aménagement du territoire
		Transports
		Développement économique
		Programmes sociaux
		Programmes culturels
		Services organisationnels
		Communications
		Accessibilité numérique
	Activités spécialisées	Stratégies de gestion des urgences et de résilience
		Partenariats, programmes et initiatives
		Pratiques d'approvisionnement social et inclusif

Catégorie municipale (4)	Sous-catégorie (14)	Thème (111)
Mobilisation des communautés	Exemples de parties intéressées et concernées	Inclusion dans les arts et la culture
		Sensibilisation, mobilisation et consultation des communautés
		Langage inclusif et pratiques inclusives de communication et de marketing
	Approches en matière de mobilisation authentique	Sensibilisation et mobilisation des communautés
		Stratégies, outils et cadres en matière d'ÉDI
		Emploi, développement des compétences et inclusion en milieu de travail
		Logement et développement communautaire
		Bénévolat et pratiques organisationnelles inclusives
		Sensibilisation aux réalités autochtones, mobilisation des Autochtones et réconciliation
		Partenariats en matière de leadership, de recherche et de formation
		Subventions communautaires
		Partenariats, programmes et initiatives
		Pratiques d'approvisionnement social et inclusif



Références

1 Association of Municipalities of Ontario. (s. d.). *Municipal 101.* https://www.amo.on.ca/about-us/municipal-101

2 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.* Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

3 Brooks, M. & Commission canadienne pour l'UNESCO. (2016). *Vers des villes inclusives et équitables*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2016/canadacouncil/K34-5-2016-fra.pdf

4 Association of Municipalities of Ontario. (s. d.). *Municipal structures*. https://www.amo.on.ca/municipal-structures

5 Government of British Columbia. (2025, 1er mai). *Local government facts and framework*. https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/facts-framework

6 Bureau de la responsabilité financière de l'Ontario. (2022, 28 septembre). *Emploi et rémunération dans le secteur public en Ontario*. https://fao-on.org/fr/rapport/public-sector-compensation/

7 Gouvernement du Canada. (2025, 10 février). *Profil sectoriel de la Colombie-Britannique : Administrations publiques*. https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/colombie-britannique/administration-publique

8 Statistique Canada. (2025, 9 décembre). *Série « Perspective géographique », Recensement de la population de 2021 : Colombie-Britannique, province*. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?lang=F&topic=12&dguid=2021A000259

9 Fédération canadienne des municipalités. (s. d.). *Fiche d'information : Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion lors de la prestation des services municipaux*. https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-promouvoir-lequite-la-diversite-et-linclusion-lors-de-la-prestation

10 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.* Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

11 Initiative : une ville pour toutes les femmes. (2015). *L'avancement de l'équité et l'inclusion : Un guide pour les municipalités*. https://www.cawi-ivtf.org/wp-content/uploads/advancing-equity-inclusion-fr.pdf

12 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.* Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

13 Williams, T., & Barr, V. (2022). Municipal equity policies: Takeaways for planners. *Plan Canada, 62*(4). https://teaminteract.ca/ressources/PlanCanada_Vol.62_No.4_Winter2022_WilliamsBarr.pdf

14 Tangirala, N. (2022). *Intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion à l'action climatique municipale.* ICLEI – Gouvernements locaux pour le développement durable Canada. https://icleicanada.org/fr/project/integrer-lequite-la-diversite-et-linclusion-a-laction-climatique-municipale/

15 Statistique Canada. (2022, 9 février). *Les municipalités canadiennes avec les croissances et les décroissances les plus rapides de 2016 à 2021*. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-x/2021001/98-200-x2021001-fra.cfm

16 Vodden, K., & Cunsolo, A. (2021). Chapitre 3 : Collectivités rurales et éloignées. Dans F. J. Warren et N. Lulham (dir.), *Le Canada dans un climat en changement : Rapport sur les enjeux nationaux*. https://changingclimate.ca/national-issues/fr/chapter/3-0/

17 Fédération canadienne des municipalités. (2018). *Les défis ruraux : des possibilités nationales à saisir. L'avenir des collectivités rurales du Canada commence maintenant*. https://fcm.ca/sites/default/files/documents/resources/report/defis-ruraux-possibilites-nationales.pdf

18 Fédération canadienne des municipalités. (s. d.). *Fiche d'information : Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion lors de la prestation des services municipaux*. https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-promouvoir-lequite-la-diversite-et-linclusion-lors-de-la-prestation

19 City of Toronto. (2023). *City of Toronto housing data book*. https://www.toronto.ca/wp-content/uploads/2023/03/94f2-CityPlanningHousingSecretariatDataBookMarch2023.pdf

20 End Homelessness Winnipeg. (2025). *2024 Winnipeg street census or point-in-time count report*. https://www.endhomelessnesswinnipeg.ca/wcm-docs/docs/reports/2024_winnipeg_street_census_report_aug2025.pdf

21 Froese, I. (2025, June 17). *Indigenous, Black patients wait longer for care in Winnipeg ERs: report*. CBC. https://www.cbc.ca/news/canada/manitoba/race-based-data-winnipeg-emergency-care-1.7563585

22 Shared Health. (2025). *Race, ethnicity & Indigenous identity data: Emergency department visits & care*. https://sharedhealthmb.ca/wp-content/uploads/REI-Data-Public-Report-June-17-2025-2.pdf

23 Initiative : une ville pour toutes les femmes. (2015). *L'avancement de l'équité et l'inclusion : Un guide pour les municipalités*. https://www.cawi-ivtf.org/wp-content/uploads/advancing-equity-inclusion-fr.pdf

24 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.* Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

25 Williams, T., & Barr, V. (2022). Municipal equity policies: Takeaways for planners. *Plan Canada, 62*(4). https://teaminteract.ca/ressources/PlanCanada_Vol.62_No.4_Winter2022_WilliamsBarr.pdf

26 Fédération canadienne des municipalités. (s. d.). *Fiche d'information : Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion lors de la prestation des services municipaux*. https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-promouvoir-lequite-la-diversite-et-linclusion-lors-de-la-prestation

27 Statistique Canada. (2024, 4 septembre). *Femmes et filles*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2023001/sec7-fra.htm

28 Statistique Canada. (2024, 30 octobre). *La diversité ethnoculturelle dans les villes canadiennes*. https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/7238-la-diversite-ethnoculturelle-dans-les-villes-canadiennes

29 Statistique Canada. (2022, 21 septembre). *La population autochtone continue de croître et est beaucoup plus jeune que la population non autochtone, malgré un ralentissement de son rythme de croissance*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm

30 Statistique Canada. (2022, 26 octobre). *Population immigrante selon certains lieux de naissance, la catégorie d'admission et la période d'immigration, Recensement de 2021*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/98-505-X2021005

31 Statistique Canada. (2022, 9 février). *Les municipalités canadiennes avec les croissances et les décroissances les plus rapides de 2016 à 2021*. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-x/2021001/98-200-x2021001-fra.cfm

32 Statistique Canada. (2022, 27 avril). *Portrait générationnel de la population vieillissante du Canada selon le Recensement de 2021*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/98-200-X2021003

33 Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2024, 21 novembre). *Un système d'immigration pour l'avenir du Canada*. https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/campagnes/avenir-systeme-immigration-canada/contexte.html

34 Hou, F., Schimmele, C., & Stick, M. (2023, 23 août). *Évolution démographique des groupes racisés au Canada*. Statistique Canada. https://doi.org/10.25318/36280001202300800001-fra

35 Statistique Canada. (2023, 21 juin). *La population autochtone du Canada*. https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/3920-la-population-autochtone-du-canada

36 Statistique Canada. (2023, 6 septembre). *Nouvelles données sur l'évolution démographique des groupes racisés au Canada*. https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4433-nouvelles-donnees-sur-levolution-demographique-des-groupes-racises-au-canada

37 Statistique Canada. (2026, 9 janvier). *Caractéristiques de l'emploi selon le groupe de minorités visibles, données annuelles*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410043801

38 Gouvernement du Canada. (2024, 13 juin). *Les Autochtones et leurs communautés*. https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100013785/1529102490303

39 Statistique Canada. (2026, 10 juillet). *Statistiques sur l'immigration et la diversité ethnoculturelle*. https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/immigration_et_diversite_ethnoculturelle

40 Statistique Canada. (2022, 26 octobre). *Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm

41 Statistique Canada. (2024, 3 avril). *Le taux d'incapacité au Canada a augmenté en 2022*. https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/5980-le-taux-dincapacite-au-canada-augmente-en-2022

42 Fédération canadienne des municipalités. (2023). *Représentation des femmes dans les postes élus des municipalités*. https://media.fcm.ca/documents/programs/canwill/representation-des-femmes-dans-les-postes-elus-des-municipalites-2023.pdf

43 PrioritéDiversité. *La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes*. I.H. Asper School of Business, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/diversityleads2024/Priorit%C3%A9%20Diversit%C3%A9.pdf

44 Statistique Canada. (2024, 10 mai). *Tableau de bord de la diversité municipale : regard sur les données locales*. https://www.statcan.gc.ca/o1/en/plus/6213-lets-get-local-exploring-municipal-diversity-dashboard

45 Fédération canadienne des municipalités. (2023). *Représentation des femmes dans les postes élus des municipalités*. https://media.fcm.ca/documents/programs/canwill/womens-representation-in-municipal-elected-positions-2023.pdf

46 Gagnon, S., Cukier, W., Oliver, A., & Mo, G. Y. (2024). *PrioritéDiversité. La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes*. Calculs internes réalisés dans le cadre du projet PrioritéDiversité. I.H. Asper School of Business, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/diversityleads2024/Priorit%C3%A9%20Diversit%C3%A9.pdf

47 Olusanya, E. O. E. (2023). *Workplace diversity, equity and inclusion. Journal of Business Diversity, 23*(4), 14–23. https://articlearchives.co/index.php/JBD/article/view/6143

48 Evans-Uzosike, I. O., & Okatta, C. G. (2020). Employee engagement and retention: A meta-analytical review of influencing factors. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 1*(2), 125–134. https://doi.org/10.54660/.IJMRGE.2020.1.2.126-134

49 Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J., & Cabrera Fernández, A. I. (2022). Boosting innovation through gender and ethnic diversity in management teams. *Journal of Organizational Change Management, 35*(8), 54–67. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2021-0137

50 Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management, 1*, 139–151. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4392136

51 Samara, I., Nandakumar, M. K., O'Regan, N., & Almoumani, H. M. (2023). Governance diversity: Its impact on strategic variation and results. *Strategic Change, 32*(1), 29–42. https://doi.org/10.1002/jsc.2534

52 Fletcher, A. (2023, 6 juin). *Employer's guide to EDI in the workplace*. Fitzgerald. https://www.fitzgeraldhr.co.uk/equity-diversity-inclusion-work/

53 Lo Iacono, V. (2023, 31 décembre). *8 benefits of EDI equality, diversity & inclusion training for all employees*. Symonds Research. https://symondsresearch.com/benefits-edi-training/

54 Fonds municipal vert et Fédération canadienne des municipalités. (s. d.). *Fiche d'information : Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion lors de la prestation des services municipaux*. https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-promouvoir-lequite-la-diversite-et-linclusion-lors-de-la-prestation

55 Luke, C. H. E. (2025). *The importance and economic benefits of diversity, equity, and inclusion (DEI) programs in local government administration in Canada* [Master's major research paper, Western University]. Scholaris. https://uwo.scholaris.ca/items/31f2beb7-f55b-483e-9269-f9e2357ef31e

56 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation*. Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

57 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation*. Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

58 Diversity Institute. (s. d.). *Outil de diagnostic de la diversité*. https://diversityassessment.ca/fr/

59 Diversity Institute. (s. d.). *Guide de la diversité et de l'inclusion*. https://diplaybook.ca/fr/

60 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.* Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

61 Cukier, W., Borova, B., Sverko, K., & Wang, M. (2025). *Plateforme municipale d'échange sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.* Diversity Institute, Ville de Kingston et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/municipal-equity-diversity-inclusion-and-reconciliation-sharing-platform.pdf

62 Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). *Resetting EDI and reaffirming inclusion*. https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/resetting-edi-reaffirming-inclusion/

63 Initiative : une ville pour toutes les femmes. (2015). *L'avancement de l'équité et l'inclusion : Un guide pour les municipalités*. https://www.cawi-ivtf.org/wp-content/uploads/advancing-equity-inclusion-fr.pdf

64 Robotham, K., Jackson, D., & Van Bommel, T. (2024, 16 juillet). *Six actions to create genuine DEI policies*. https://www.catalyst.org/en-us/insights/2024/genuine-inclusion-policies

65 Initiative : une ville pour toutes les femmes. (2015). *L'avancement de l'équité et l'inclusion : Un guide pour les municipalités*. https://www.cawi-ivtf.org/wp-content/uploads/advancing-equity-inclusion-fr.pdf

66 Khaira, A., Haskell-Thomas, R., & Hoffman, C. (2021). *Diversity, equity & inclusion in Ontario's single tier municipalities*. https://ehq-production-canada.s3.ca-central-1.amazonaws.com/c8e0cb826dcaf9023225cfd4c8ef2ba89d731c7b/original/1651084856/78753261c9c4ea0ef9995b2e45a1b358_DEIJ_Strategy_Best_Practices_Paper.pdf

67 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

68 City of Toronto. (2026, 17 février). *Long-term vision, plans & strategies*. https://www.toronto.ca/city-government/accountability-operations-customer-service/long-term-vision-plans-and-strategies/

69 Ville d'Ottawa. (2023). *Stratégie antiraciste de la Ville d'Ottawa 2023–2028*. https://documents.ottawa.ca/sites/default/files/coo-ar-report-fr.pdf

70 City of Innisfil. (s. d.). *Accessibility and inclusion*. https://www.innisfil.ca/community-recreation/accessibility-inclusion

71 City of Stouffville. (s. d.). *Diversity, equity & inclusion strategy: Supporting documents*. https://www.townofws.ca/media/y5ujwku3/stouffville_de-i_action-plan.pdf

72 Commission canadienne pour l'UNESCO. (2020). *La Coalition des municipalités inclusives : Un guide pour les nouveaux membres et les membres établis*. https://fr.ccunesco.ca/-/media/Files/Unesco/Resources/2020/04/GuideCoalitionMunicipalitesInclusives.pdf

73 Ellsworth, D. (2023). *Five ways to drive successful DEI initiatives*. McKinsey Company. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/email/rethink/2023/03/2023-03-15d.html

74 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

75 Town of Stratford. (n.d.). *Meeting information*. https://stratford.civicweb.net/Portal/MeetingInformation.aspx?Id=1908

76 Ville de Fredericton. (s. d.). *Inclusion communautaire*. https://www.fredericton.ca/fr/communaute-culture/inclusion-communautaire

77 City of Mississauga. (2025). *Empowering change: A comprehensive equity, diversity and inclusion strategy*. https://www.mississauga.ca/wp-content/uploads/2025/12/04101131/Equity-Diversity-and-Inclusion-Strategy-2025.pdf

78 APQC. (2023, 12 décembre). *Reporting performance for DEI*. https://www.apqc.org/resource-library/resource/reporting-performance-dei

79 Kalev, A. & Dobbin, F. (2022, 29 septembre). *How companies should set and report DEI goals.* Harvard Business Review. https://hbr.org/2022/09/how-companies-should-set-and-report-dei-goals

80 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

81 City of Toronto. (2024). *City of Toronto environmental, social, and governance performance report*. https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2024/ex/bgrd/backgroundfile-242216.pdf

82 City of Waterloo. (2024). *Get READI Plan 2025–2030*. https://www.waterloo.ca/media/215bdkxd/get_readi_plan.pdf

83 City of Vancouver. (2024). *Pay transparency report*. https://vancouver.ca/files/cov/pay-transparency-report-2024.pdf

84 City of Saskatoon. (2015). *Diversity and inclusion report 2015: Corporate performance department*. https://www.saskatoon.ca/sites/default/files/documents/corporate-performance/human-resources/2015_diversity_and_inclusion_action_plan_final.pdf

85 City of Toronto. (2026, 12 mai). *Data for equity strategy*. https://www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/equity-diversity-inclusion/data-for-equity/

86 City of Toronto. (s. d.). *Data for equity guidelines*. https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2020/ex/bgrd/backgroundfile-158052.pdf

87 City of Vancouver. (2026). *Equity in parks and recreation*. https://vancouver.ca/parks-recreation-culture/equity-in-parks-and-recreation.aspx

88 Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin, 142*(11), 1227–1274. https://doi.org/10.1037/bul0000067

89 Candace, N, Lowe, S., & Gleen, N. (2026). Universal accessibility policies across municipalities in Canada: Cities for all people. *Social Sciences & Humanities Open, 14*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.103303

90 City of Markham. (s. d.). *Accessible customer service*. https://www.markham.ca/sites/default/files/about-city-markham/Diversity%20%26%20Accessibility/Accessibility/Accessible%2BCustomer%2BService%2BGuidelines%2B-%2B2020-2023%2B-%2B112819.pdf

91 Ville d'Ottawa. (s. d.). *Formation sur l'accessibilité pour les bénévoles*. https://ottawa.ca/en/living-ottawa/volunteering/important-information-volunteers?page=3009986#section-4c876e50-ce13-4359-9e69-c76ac62f5de6

92 Diversity Institute. (s. d.). *Outil de diagnostic de la diversité*. https://diversityassessment.ca/fr/

93 Cukier, W., Coppens, L., Mo, G. Y., & Sverko, K. (2024). *Application de l'Outil de diagnostic de la diversité : Résultats préliminaires obtenus auprès de plus de 200 petites, moyennes et grandes organisations*. Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/dat-app-report/Di-FSC_Application-de-l-Outil-de-Diagnostic-de-la-Diversite.pdf

94 Diversity Institute. (s. d.). *Outil de diagnostic de la diversité*. https://diversityassessment.ca/fr/

95 Cukier, W., Coppens, L., Mo, G. Y., & Sverko, K. (2024). *Application de l'Outil de diagnostic de la diversité : Résultats préliminaires obtenus auprès de plus de 200 petites, moyennes et grandes organisations*. Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/dat-app-report/Di-FSC_Application-de-l-Outil-de-Diagnostic-de-la-Diversite.pdf

96 McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact

97 Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration, 41*(3), 497–519. https://doi.org/10.1177/0734371X19899722

98 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

99 City of Pickering. (2024). *Equity, diversity, and inclusion strategy (2024–2034)*. https://www.pickering.ca/media/zvhp1g2w/equity-diversity-and-inclusion-strategy-2024-to-2034.pdf

100 City of Kingston. (2026). *Equity, diversity, and inclusion advisory committee*. https://www.cityofkingston.ca/council-and-city-administration/committees-and-boards/equity-diversity-and-inclusion-advisory-committee/

101 Région de Niagara. (2022). *Diversité, équité, et inclusion (DEI) : Plan d'action 2023–2027*. https://niagararegion.ca/about/inclusive-communities/pdf/dei-action-plan.pdf

102 City of Vancouver. (2019). *Racial and ethno-cultural equity advisory committee*. https://vancouver.ca/your-government/racial-and-ethno-cultural-equity-advisory-committee.aspx

103 York Region. (2026). *Diversity and inclusion*. https://www.york.ca/newsroom/campaigns-projects/diversity-and-inclusion

104 Cukier, W., Coppens, L., Mo, G. Y., & Sverko, K. (2024). *Application de l'Outil de diagnostic de la diversité : Résultats préliminaires obtenus auprès de plus de 200 petites, moyennes et grandes organisations*. Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/dat-app-report/Di-FSC_Application-de-l-Outil-de-Diagnostic-de-la-Diversite.pdf

105 Emploi et Développement social Canada. (2023, 8 mars). *Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail : Actions fondées sur des données probantes pour les employeurs*. https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/employeurs-ameliorer.html

106 Ng, E. & Gagnon, S. (2020). *Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Skills Next. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/employment-gaps-and-Underemployment-for-racialized-groups-and-immigrants-in-canada

107 Callaham, S. (2025, 25 novembre). *In 2026 age bias will become impossible for employers to ignore*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/sheilacallaham/2025/11/25/in-2026-age-bias-will-become-impossible-for-employers-to-ignore/

108 Burn, I., Firoozi, D., Ladd, D., & Neumark, D. (2023). *Age discrimination and age stereotypes in job ads*. https://www.frbsf.org/research-and-insights/publications/economic-letter/2023/03/age-discrimination-and-age-stereotypes-in-job-ads/

109 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

110 Ville de Saint John. (s. d.). *Petite ville. Grandes opportunités*. https://saintjohn.ca/fr/petite-ville-grandes-opportunites

111 City of Toronto. (n.d.). *Hiring policies & statements*. https://jobs.toronto.ca/jobsatcity/content/Hiring-Policies-and-Statements/?locale=en_US

112 City of Markham. (2026). *Applicant resources*. https://www.markham.ca/about-the-city-of-markham/employment/applicant-resources

113 City of Mississauga. (2024). *Employee recruitment*. https://www.mississauga.ca/wp-content/uploads/2024/07/30104538/01-01-12.pdf

114 Ville de Winnipeg. (2026). Équité, diversité et inclusion. https://legacy.winnipeg.ca/francais/hr/equity-diversity-inclusion/default.stm

115 Ville de Toronto. (2017). *Plan d'action de lutte contre le racisme anti-noirs de Toronto*. https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2017/ex/bgrd/backgroundfile-109127.pdf

116 Région de Niagara. (2021). *Guide des meilleures pratiques en matière de ressources humaines : comment accroître la diversité et l'inclusion dans le recrutement, l'embauche et la promotion*. https://www.niagararegion.ca/about/inclusive-communities/pdf/human-resources-best-practices-guidebook.pdf

117 Workman-Stark, A. L. (2021). Fair treatment for all: Testing the predictors of workplace inclusion in a Canadian police organization. *Indian Journal of Industrial Relations, 46*(1). https://doi.org/10.1177/0258042X20959998

118 Statistique Canada. (2025, 23 juin). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, 2024*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250623/dq250623c-fra.htm

119 Alliance de la Fonction publique du Canada. (2020, 11 février). *Federal public service survey: Inequality and discrimination persist*. https://psacunion.ca/federal-public-service-survey-inequality-and

120 Initiative : une ville pour toutes les femmes. (2015). *L'avancement de l'équité et l'inclusion : Un guide pour les municipalités*. https://www.cawi-ivtf.org/wp-content/uploads/advancing-equity-inclusion-fr.pdf

121 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

122 City of Edmonton. (2008). *Diversity and inclusion*. https://www.edmonton.ca/sites/default/files/public-files/assets/PoliciesDirectives/C538.pdf

123 City of Charlottetown. (2020). *Diversity and inclusiveness policy*. https://www.charlottetown.ca/common/pages/DisplayFile.aspx?itemId=16793883#:~:text=The%20City%20of%20Charlottetown%20is,%2C%20gender%2C%20sexual%20orientation%2C%20or

124 City of Hamilton. (2023). *Harassment and discrimination prevention policy*. https://www.hamilton.ca/sites/default/files/2024-09/harassment-discrimination-prevention-policy.pdf

125 City of Innisfil. (2024). *Employment - respectful workplace harassment & violence prevention policy*. https://www.innisfilidealab.ca/wp-content/uploads/2024/01/E-Respectful-Workplace-Harassment-and-Violence-Prevention-Policy-E-2023-27-Appendix-A.pdf

126 City of Kingston. (2023). *Multi-year accessibility plan*. https://www.cityofkingston.ca/media/fs1jui2g/council_plan_accessibiltyplan_2023-2025.pdf

127 City of Mississauga. (2026). *Workforce diversity and inclusion*. https://www.mississauga.ca/our-organization/about-our-organization/workforce-diversity-and-inclusion/

128 City of Toronto. (2026), *Communities of inclusion*. https://www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/equity-diversity-inclusion/communities-of-inclusion/

129 Fédération canadienne des municipalités. (s. d.). *Fiche d'information : Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion lors de la prestation des services municipaux*. https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-promouvoir-lequite-la-diversite-et-linclusion-lors-de-la-prestation

130 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

131 City of Toronto. (2023). *Anti-Black racism analysis tool*. https://www.toronto.ca/wp-content/uploads/2023/01/9513-CABR-Anti-Black-Racism-Analysis-Tool-UPDATED-002.pdf

132 City of Vancouver. (2018). *Women's equity strategy*. https://vancouver.ca/people-programs/womens-equity-strategy.aspx

133 City of Edmonton. (2021). *Indigenous framework*. https://www.edmonton.ca/sites/default/files/public-files/CoE-IndigenousFramework-Report.pdf

134 Ville d'Ottawa. (2024). *Politique sur l'accessibilité*. https://ottawa.ca/fr/hotel-de-ville/votre-administration-municipale/politiques-et-administration/politiques/politiques

135 City of Calgary. (2023). *The city of Calgary anti-racism strategic plan*. https://www.calgary.ca/social-services/anti-racism/anti-racism-strategic-plan.html

136 City of Toronto. (2021). *Toronto accessibility design guidelines*. https://www.toronto.ca/wp-content/uploads/2021/08/8ee5-Revised-TADG.pdf

137 St. John's. (2022, 11 août). *Jumpstart inclusive playground opens August 12*. https://www.stjohns.ca/news/posts/jumpstart-inclusive-playground-opens-august-12/

138 City of Toronto. (2024). *Social procurement program review*. https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2024/ex/bgrd/backgroundfile-251407.pdf

139 City of Vancouver. (2024). *Municipal grants jurisdictional review and arts, culture and social grant program refinements*. https://council.vancouver.ca/20241022/documents/r3.pdf

140 Cukier, W., Coppens, L., Mo, G. Y., & Sverko, K. (2024). *Application de l'Outil de diagnostic de la diversité : Résultats préliminaires obtenus auprès de plus de 200 petites, moyennes et grandes organisations*. Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/dat-app-report/Di-FSC_Application-de-l-Outil-de-Diagnostic-de-la-Diversite.pdf

141 Cooper, M. (2024). *Understanding the impact of supplier diversity initiatives in procurement*. Preprints. https://doi.org/10.20944/preprints202407.0758.v1

142 Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement. (2020). *L'approvisionnement social : une étude sur la diversification des fournisseurs et les avantages du développement de la main d'œuvre*. Gouvernement du Canada. https://opo-boa.gc.ca/diversite-diversity-fra.html

143 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

144 City of Edmonton. (2024). *Sustainable procurement policy (C556C)*. https://www.edmonton.ca/sites/default/files/public-files/assets/PoliciesDirectives/C556B.pdf?cb=1630360806&

145 City of Vancouver. (2026). *Sustainable and ethical procurement*. https://vancouver.ca/doing-business/sustainable-procurement.aspx

146 City of Mississauga. (2025). *Empowering change: A comprehensive equity, diversity and inclusion strategy*. https://www.mississauga.ca/wp-content/uploads/2025/12/04101131/Equity-Diversity-and-Inclusion-Strategy-2025.pdf

147 Regional Municipality of Wood Buffalo. (s. d.). *Social procurement questionnaire*. https://www.rmwb.ca/media/fywhvnwp/rmwb-social-procurement-questionnaire-december-2021-2.pdf

148 City of Calgary. (2026). *Social procurement*. https://www-prd.calgary.ca/buy-sell/supply-to-city/benefit-driven-procurement.html

149 City of Toronto. (2025). *City of Toronto environmental, social & governance (ESG) performance report*. https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2025/ex/bgrd/backgroundfile-252177.pdf

150 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

151 Fonds municipal vert et Fédération canadienne des municipalités. (s. d.). *Fiche d'information : Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion lors de la prestation des services municipaux*. https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-promouvoir-lequite-la-diversite-et-linclusion-lors-de-la-prestation

152 City of Toronto. (s. d.). *Official plan: Chapter 1 making choices*. https://www.toronto.ca/city-government/planning-development/official-plan-guidelines/official-plan/chapters-1-5/official-plan-chapter-1/

153 City of Edmonton. (2024). *City of Edmonton's Indigenous framework 2024 annual report*. https://www.edmonton.ca/sites/default/files/public-files/assets/PDF/Indigenous-Framework-Annual-Report-2024-Full-Version.pdf?cb=1759167319

154 City of Toronto. (s. d.). *Fair Pass transit discount program*. https://www.toronto.ca/community-people/employment-social-support/support-for-people-in-financial-need/assistance-through-ontario-works/transit-discount

155 City of Vancouver. (2016). *Downtown Eastside community economic development strategy*. https://vancouver.ca/files/cov/dtes-community-economic-development-strategy.pdf

156 City of Toronto. (2022). *Reconciliation action plan 2022–2032*. https://www.toronto.ca/city-government/accountability-operations-customer-service/long-term-vision-plans-and-strategies/reconciliation-action-plan/

157 City of Toronto. (2026). *Toronto strong neighbourhoods strategy*. https://www.toronto.ca/city-government/accountability-operations-customer-service/long-term-vision-plans-and-strategies/toronto-strong-neighbourhoods-strategy/

158 City of Vancouver. (s. d.). *Culture|Shift: Blanketing the city in arts and culture*. https://vancouver.ca/parks-recreation-culture/culture-shift.aspx

159 City of Vancouver. (2023). *Language access policy (ADMIN-073)* https://vancouver.ca/files/cov/2023-06-19-memo-language-access-policy-admin-073.pdf

160 City of Toronto. (2026). *Digital accessibility standard*. https://www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/accessibility-at-the-city-of-toronto/digital-accessibility-standard

161 Agence de la santé publique du Canada. (2023). *Rapport de l'administratrice en chef de la santé publique du Canada sur l'état de la santé publique au Canada 2023 : Créer les conditions favorables à la résilience des communautés : une approche de santé publique en matière d'urgences*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/sante-publique/organisation/publications/rapports-etat-sante-publique-canada-administrateur-chef-sante-publique/etat-sante-publique-canada-2023/rapport.html

162 Gouvernement du Canada. (2023). *Stratégie nationale d'adaptation du Canada : bâtir des collectivités résilientes et une économie forte*. https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/changementsclimatiques/plan-climatique/strategie-nationale-adaptation/strategie-complete.html

163 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

164 City of Vancouver. (2024). *Accessibility strategy phase 2 action plan 2024–2026*. https://vancouver.ca/files/cov/city-of-vancouver-accessibility-strategy-phase-2-action-plan-2024-2026.pdf

165 City of Surrey. (2024). *New guide helps Surrey seniors prepare for emergencies, extreme heat*. https://www.surrey.ca/news-events/news/new-guide-helps-surrey-seniors-prepare-emergencies-extreme-heat

166 Town of Lincoln. (s. d.). *Fire prevention*. https://www.lincoln.ca/FirePrevention

167 Town of Lincoln. (s. d.). *Emergency management*. https://www.lincoln.ca/EmergencyManagement

168 City of Yellowknife. (2025). *Community emergency plan*. https://www.yellowknife.ca/community-emergency-plan

169 City of Yellowknife. (2025). *Evacuation plan*. https://www.yellowknife.ca/evacuation-plan

170 City of St. Catharines. (2026). *July 2026 flooding response and recovery*. https://www.stcatharines.ca/news/posts/july-2026-flooding-response-and-recovery

171 Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. (2026). *Bâtir une meilleure gouvernance : l'apport des sciences comportementales pour renforcer l'inclusion, la confiance et la résilience dans les collectivités canadiennes*. https://sshrc-crsh.canada.ca/fr/recherche-en-action/syntheses-en-bref/2026/Willness.aspx

172 Ministère de la Justice du Canada. (s. d.). *Énoncé de politique et lignes directrices en matière de participation du public*. https://www.justice.gc.ca/fra/cons/pol.html

173 Government of the Northwest Territories, & Department of Municipal and Community Affairs. (2025). *Best practices for municipal public engagement: A guide for NWT community governments on the community plan review process*. https://www.maca.gov.nt.ca/sites/maca/files/resources/best_practices_for_municipal_public_engagement.pdf

174 International Association of Public Participation. (2026). *IAP2 spectrum evolution*. https://www.iap2.org/page/SpectrumEvolution

175 Legacy, C., Barry, J., Novacevski, M., & Boyco, M. (2023). "Shared Language" or "Straitjacket"? The hidden costs of legitimising participation through standardised frameworks. *Planning Theory & Practice, 24*(3). https://doi.org/10.1080/14649357.2023.2214530

176 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

177 County of Brant. (2024). *Communications and marketing plan (2024–2027)*. https://pub-brant.escribemeetings.com/filestream.ashx?DocumentId=58625

178 City of Mississauga. (2025). *Empowering change: A comprehensive equity, diversity and inclusion strategy*.

179 Makinde, O. (2109). *Towards a healthy city: Addressing Anti-Black racism in Vancouver*. Healthy City and City of Vancouver. https://sustain.ubc.ca/sites/default/files/2019-68_Towards%20a%20Healthy%20City%20-%20Addressing_Makinde.pdf

180 City of St. Catharines. (2026). *City seeks expressions of interest from Indigenous artists to create public artwork for downtown parkette*. https://www.stcatharines.ca/news/posts/city-seeks-expressions-of-interest-from-indigenous-artists-to-create-public-artwork-for-downtown-parkette

181 City of Calgary. (2026). *Phase 1: ENVISION | Carburn communities local area planning*. https://engage.calgary.ca/Carburn/ENVISION

182 Santé Canada. (2023). *Lignes directrices sur la participation du public 2023*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/publications/systeme-et-services-sante/sante-canada-agence-sante-publique-canada-lignes-directrices-participation-public.html

183 City of Hamilton. (2024). *Municipal scan of public engagement practices*. https://www.hamilton.ca/sites/default/files/2024-05/engagement-municipal-scan-practices.pdf

184 Sutcliffe, J. B., & Cipkar, S. (2022). The role of neighbourhood groups in municipal governance: A case study of abandoned buildings in Windsor. *Canadian Journal of Urban Research, 31*(1), 33–47. https://hdl.handle.net/20.500.14776/14759

185 Diversity Institute. (2026). *Base de données des meilleures pratiques municipales EDIR*. https://diplaybook.ca/fr/municipal/

186 City of Hamilton. (2023). *Hamilton's building safer communities multi-year plan: 2023–2026*. https://www.hamilton.ca/sites/default/files/2023-09/building-safer-communities-multi-year-plan.pdf

187 Fédération canadienne des municipalités et Cando. (2016). *Plus forts ensemble : Une trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités*. https://media.fcm.ca/documents/resources/CEDI/plus-forts-ensemble-trousse-idec.pdf

188 City of Whitehorse. (2025). *City of Whitehorse, Kwanlin Dün First Nation and Ta'an Kwäch'än Council gather for Tri-Council Assembly*. https://www.whitehorse.ca/city-of-whitehorse-kwanlin-dun-first-nation-and-taan-kwachan-council-gather-for-tri-council-assembly

189 City of Yellowknife. (s. d.). *Indigenous partnerships*. https://www.yellowknife.ca/indigenous-partnerships

190 City of Toronto. (2026, 7 août). *Confront anti-Black racism*. https://www.toronto.ca/community-people/get-involved/community/confronting-anti-black-racism/

191 City of Hamilton. (2023). *Hamilton's building safer communities multi-year plan: 2023-2026*. https://www.hamilton.ca/sites/default/files/2023-09/building-safer-communities-multi-year-plan.pdf

192 City of Hamilton. (2025). *Community safety and well-being plan*. https://www.hamilton.ca/city-council/plans-strategies/strategies/community-safety-and-well-being-plan

193 Town of Inuvik. (s. d.). *Great Northern Arts Festival*. https://www.inuvik.ca/living-here/events/great-northern-arts-festival/

194 Town of Banff. (s. d.). *BanffLife*. https://banff.ca/866/BanffLIFE



TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE

Future Skills Centre | Centre des Compétences futures