Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

Project Insights Report

Faire progresser l’équité, la diversité, l’inclusion et la réconciliation dans les municipalités canadiennes : recueil de pratiques prometteuses

PARTNERS
Diversity Institute

LOCATIONS
Partout au Canada

PUBLISHED
novembre 2026

CONTRIBUTORS

Sommaire

Les municipalités influencent de nombreux aspects de la vie quotidienne. Elles agissent à titre d’employeurs, de décideurs et d’organismes de réglementation, de fournisseurs de services, d’acheteurs de biens et de services, ainsi que de partenaires auprès des collectivités, des entreprises et d’autres administrations. Parallèlement, les changements démographiques transforment les collectivités, créant ainsi des occasions de renforcer la façon dont les municipalités attirent et retiennent les talents, élaborent des politiques et des programmes, offrent des services, répartissent les ressources et mobilisent la population.

Ce projet a examiné des approches prometteuses visant à faire progresser l’équité, la diversité, l’inclusion et la réconciliation (ÉDIR) dans les municipalités canadiennes. Cette recherche s’appuie sur des travaux antérieurs consacrés à l’élaboration de la Plateforme municipale de partage sur l’ÉDIR, qui regroupait plus de 260 pratiques prometteuses recensées et classées selon quatre dimensions : harmoniser la stratégie avec les objectifs organisationnels, les processus internes, les politiques et les programmes, ainsi que l’engagement communautaire.

Une analyse des pratiques prometteuses montre que faire progresser l’ÉDIR nécessite une approche systémique, intégrée aux processus municipaux en matière de recrutement, de prise de décision, de répartition des ressources, de prestation de services et de mobilisation des collectivités. Il n’existe toutefois pas d’approche unique. Pour que les progrès en matière d’ÉDIR soient durables, il faut passer des engagements à la mise en œuvre grâce à des objectifs clairs, à la responsabilisation, au renforcement des capacités, à une mobilisation significative et à l’évaluation.

PERSPECTIVES CLÉS

Wendy Cukier, PhD, Fondatrice et directrice académique, Institut de la diversité; professeure, Entrepreneuriat et innovation, Université métropolitaine de Toronto
Lindsay Coppens, PhD, Chargée de recherche principale, Institut de la diversité
Katlyn

1. L'ÉDIR est le plus efficace lorsqu'il est intégré à l'ensemble des activités municipales : Les pratiques prometteuses ne se limitent pas à des initiatives isolées, mais s'étendent à la stratégie, aux ressources humaines, à l'approvisionnement, à la planification, à la prestation de services, au développement économique et à l'engagement communautaire.

2. Pour passer de l'engagement à l'action, il faut faire preuve de responsabilité : Des objectifs clairs, des responsabilités bien définies, un leadership affirmé, des ressources et une évaluation permettent aux municipalités de traduire leur engagement envers l'ÉDIR en actions durables.

3. Il n'existe pas de modèle unique pour faire progresser l'ÉDIR dans les municipalités : Les pratiques prometteuses constituent des points de référence que les municipalités peuvent adapter en fonction de leur contexte local.

L'enjeu

Les municipalités influencent de nombreux aspects de la vie quotidienne. Elles agissent à titre d'employeurs, de décideurs politiques et d'organismes de réglementation, de fournisseurs de services, d'acheteurs de biens et de services, ainsi que de partenaires auprès d'organismes communautaires, d'entreprises et d'autres ordres de gouvernement. Leurs décisions ont des répercussions tant sur les employés que sur les résidents.

Partout au Canada, les collectivités continuent également d'évoluer sous l'effet de l'immigration, du vieillissement de la population, de la représentation croissante des communautés racialisées et des peuples autochtones, de l'augmentation du nombre de personnes s'identifiant comme des personnes en situation de handicap, ainsi que d'autres changements démographiques. Ces changements offrent aux municipalités des occasions de renforcer leur capacité à attirer de nouveaux talents, à concevoir des programmes, à assurer la prestation de services et à mobiliser les collectivités.

n Sverko, directrice de la recherche et des projets spéciaux, Institut de la diversité

L'ÉDIR offre aux municipalités un cadre leur permettant de répondre aux besoins des collectivités qu'elles desservent; toutefois, ces municipalités en sont à différentes étapes de leur parcours en matière d'ÉDIR : Certaines ont mis en place des stratégies globales en matière d'ÉDIR, tandis que d'autres se concentrent sur des priorités précises, telles que l'accessibilité ou la lutte contre le racisme. L'approche adoptée par les municipalités en matière d'ÉDIR varie en fonction de leur taille, de leur situation géographique, de leurs structures de gouvernance, de leurs ressources et de leurs capacités, ainsi que de la composition démographique de leur population. Les inégalités persistantes influencent également les priorités municipales en matière d'ÉDIR. Les iniquités en matière d'accès aux services, de sécurité du logement et de répercussions des catastrophes peuvent toucher les collectivités différemment, ce qui amène les municipalités à devoir comprendre comment les politiques, les programmes et les services peuvent créer ou renforcer des obstacles.

L'un des défis permanents consiste à traduire les engagements en matière d'ÉDIR en mesures concrètes dans l'ensemble des activités municipales. Cela implique notamment d'intégrer l'ÉDIR dans les politiques, les processus, les programmes et les services qui touchent à la fois les milieux de travail municipaux et les collectivités qu'ils desservent.



Ce que nous examinons

Ce projet s'est appuyé sur une initiative de recherche en plusieurs phases qui a permis de cerner, d'organiser et de diffuser des approches visant à faire progresser l'ÉDIR dans les municipalités canadiennes. La plateforme municipale de partage sur l'ÉDIR a été mise sur pied afin de diffuser ces ressources.

Le projet comportait plusieurs étapes :

- **Évaluation des besoins :** Un examen des données probantes, des outils et des ressources existant en matière d'ÉDIR, tels que l'Outil de diagnostic de la diversité et le Guide pratique de l'Institut de la diversité, ainsi que les ressources mises à la disposition du public par les municipalités.
- **Engagement :** Sept webinaires organisés en 2024 ont réuni 139 participants représentant 62 municipalités afin d'examiner les priorités actuelles de l'ÉDIR, les pratiques en vigueur et les défis liés à sa mise en œuvre.
- **Élaboration d'un cadre et développement d'un prototype :**Un cadre municipal en matière d'ÉDIR a été élaboré autour de quatre dimensions interdépendantes, à savoir : 1) l'harmonisation de la stratégie avec les objectifs organisationnels, 2) les processus internes, 3) les politiques et les programmes, et 4) la mobilisation des collectivités. Il a ensuite été divisé en 14 sous-catégories et 110 sujets.
- **Repérage et examen des pratiques prometteuses :**Plus de 260 pratiques prometteuses ont été recensées grâce à une analyse documentaire, à des soumissions directes des municipalités et à un tour d'horizon des pratiques municipales à l'échelle du Canada.
- **Essais et mise au point auprès des utilisateurs municipaux :**Un prototype de la plateforme municipale de partage sur l'ÉDIR a été mis à l'essai auprès d'utilisateurs municipaux afin de recueillir leurs commentaires. La plateforme a été officiellement lancée en mai 2025.

La présente étude s'appuie sur ces travaux pour mettre en lumière des pratiques prometteuses dans l'ensemble du cadre en matière d'ÉDIR que les municipalités peuvent adapter à leurs propres priorités et contextes.

✔ Ce que nous apprenons

Parmi plus de 260 pratiques prometteuses, quatre éléments communs se sont dégagés :

Établir un lien entre l'ÉDIR à la stratégie et à la responsabilisation : Pour mettre en place des approches efficaces, il faut d'abord comprendre le contexte municipal, cerner les priorités et fixer des objectifs clairs. La mise en œuvre nécessite des responsabilités bien définies, des ressources et des mécanismes permettant de suivre les progrès réalisés. Les pratiques prometteuses montrent que les municipalités ont recours à différentes structures de gouvernance pour faire progresser l'ÉDI, notamment des comités chargés de superviser la mise en œuvre et des structures décentralisées visant à intégrer l'ÉDIR dans l'ensemble des fonctions municipales.

Analyser les structures internes et la culture organisationnelle
Cela englobe la gouvernance et le leadership, les pratiques en matière de ressources humaines et la culture organisationnelle. Les pratiques internes permettent d'intégrer une diversité de points de vue dans la prise de décision et de surmonter les obstacles tout au long du cycle de vie professionnel des employés.

Appliquer une perspective d'ÉDIR aux politiques, aux programmes et aux services
Les municipalités peuvent intégrer l'ÉDIR dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs politiques et programmes grâce à des approches telles que la conception universelle, les principes des droits de la personne et les données désagrégées. L'ÉDIR est également appliqué dans les domaines de l'approvisionnement, de la planification, des transports, du développement économique, des programmes culturels et sociaux, des communications, des services numériques, de la gestion des situations d'urgence et de la planification de la résilience.

Mobiliser les communautés de manière significative et en présenter les résultats
L'intégration de l'ÉDIR dans les pratiques de mobilisation communautaire peut aider les municipalités à comprendre les besoins de la collectivité, à cerner les obstacles, à tenir compte des expériences vécues et à montrer comment les commentaires de la collectivité éclairent les décisions. Les relations avec les peuples autochtones et les gouvernements autochtones exigent également des approches distinctes qui reconnaissent les droits, les histoires et les compétences des Autochtones.

Il n'existe pas d'approche universelle pour faire progresser l'ÉDIR
Les municipalités varient selon leur taille, leur situation géographique, leur mode de gouvernance, leurs ressources, leurs capacités et leur contexte communautaire. Les pratiques prometteuses doivent être considérées comme des points de référence que les municipalités peuvent adapter, combiner et développer afin de refléter leurs propres priorités et besoins.

Pourquoi c'est important

Les municipalités disposent de plusieurs leviers pour faire progresser l'ÉDIR. En tant qu'employeurs, décideurs politiques, fournisseurs de services, acheteurs de biens et partenaires communautaires, les municipalités peuvent intégrer l'ÉDIR dans l'ensemble de leurs activités internes et de leurs fonctions destinées à la collectivité.



État des compétences : **Qualité de l'emploi**

Pour les dirigeants municipaux, ces conclusions soulignent l'importance de faire le lien entre les engagements pris dans le cadre de l'ÉDIR et leur mise en œuvre. Les stratégies et les objectifs peuvent définir une orientation, mais une action soutenue dépend du leadership, d'une répartition claire des responsabilités, de ressources adéquates, d'une coordination entre les différents services, ainsi que de mesures d'évaluation et de mécanismes permettant de revoir et d'adapter les approches au fil du temps. Cette étude montre qu'il est avantageux de combiner une expertise dédiée à l'ÉDIR avec un partage des responsabilités entre les services municipaux, ce qui permet de préserver les connaissances spécialisées tout en renforçant la responsabilisation.

Ces résultats démontrent également l'importance de l'adaptation plutôt que de la reproduction. Les municipalités disposent de ressources, de structures de gouvernance, de profils démographiques et de priorités communautaires qui varient d'une collectivité à l'autre. Les pratiques prometteuses constituent des points de référence plutôt qu'une liste de vérification des mesures à prendre. Les municipalités peuvent adapter leurs approches en fonction de leur contexte, de leurs responsabilités, de leurs besoins et de leurs capacités.

L'amélioration de la qualité de l'emploi, par le biais de meilleurs salaires et avantages sociaux, d'environnements sociaux, de la sécurité, de la sûreté et de l'inclusion, ainsi que du développement des compétences et de la formation professionnelle, fait partie d'une stratégie plus large visant à remédier à ces pénuries de main-d'œuvre.

Lire le rapport

Prochaines étapes

Les travaux futurs pourront continuer à élargir la base de données probantes, notamment en recensant d'autres approches mises en œuvre par les petites municipalités et les municipalités rurales, ainsi que dans des domaines d'activité municipale où les exemples disponibles sont peut-être moins nombreux.

Il est également possible de renforcer les données probantes concernant la mise en œuvre et les résultats. Les pratiques prometteuses mettent en lumière les initiatives mises en œuvre par les municipalités, mais pour que les progrès soient durables, celles-ci doivent mesurer les résultats, cerner les obstacles et s'appuyer sur des données probantes afin d'affiner leurs politiques, leurs programmes et leurs pratiques au fil du temps. La poursuite des recherches permettra de mieux comprendre comment les différentes approches sont mises en œuvre dans divers contextes municipaux et quels résultats elles produisent.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Comment Citer Ce Rapport

Coppens, L., Cukier, W., Sverko, K. (2026) Rapport sur les perspectives du projet : Faire progresser l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation dans les municipalités canadiennes : recueil de pratiques prometteuses. Toronto : Centre des Compétences futures. https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/edir-in-canadian-municipalities/

Funded by the Government of Canada's Future Skills Program

Canada

Faire progresser l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation dans les municipalités canadiennes : recueil de pratiques prometteuses is funded by the Government of Canada's Future Skills Program. The opinions and interpretations in this publication are those of the author and do not necessarily reflect those of the Government of Canada.

Remerciements aux communautés autochtones

Le Centre des Compétences futures est conscient du fait que les Anishinabés, les Mississaugas et les Haudenosaunee entretiennent une relation spéciale avec le territoire dans le cadre du pacte « plat à une cuillère » (Dish With One Spoon) où est situé notre bureau, et qu'ils sont tenus de partager et de protéger le territoire. À titre d'initiative pancanadienne, le CCF exerce ses activités sur le territoire traditionnel de nombreuses nations autochtones de l'île de la Tortue, nom donné au continent nord-américain par certains peuples autochtones. Nous sommes reconnaissants de pouvoir travailler sur ce territoire et nous nous engageons à apprendre notre histoire commune et à contribuer à la réconciliation.

© Copyright 2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures