

Guide pour les municipalités inclusives et leurs alliés

GUIDE PAR

Bob W. White
Jorge Frozzini

Mars 2025



02 Préambule : Mot de la fondation

04 Destinataires du guide

06 Conseils pour l'utilisation du guide

08 1. Introduction

08 1.1 De quelle diversité s'agit-il?

10 1.2 Le virage municipal

11 1.3 Encadré des 10 propositions pour
les municipalités inclusives

**12 2. Diversité et inclusion en
contexte municipal**

12 Thème 1
De l'exclusion à l'inclusion

13 Enjeu : La non-participation de
certaines communautés

15 Enjeu : Le phénomène de
la ségrégation

17 Thème 2
Lutte contre la discrimination

18 Enjeu : La diversité au sein de
l'administration municipale

20 Enjeu : Profilage racial

23 Thème 3
Du vivre-ensemble au faire-ensemble

24 Enjeu : Attraction et établissement
durable des nouvelles et des nouveaux
arrivants

26 Enjeu : La crise du logement

29 Enjeu : Dynamiques de concertation

31 Thème 4
Articuler une vision municipale

31 Enjeu : Positionnement politique

33 Enjeu : Se doter d'un cadre de
référence

35 Thème 5
Mise en œuvre de l'action municipale

35 Enjeu : Ancrage de la démarche dans
l'appareil municipal

38 Enjeu : Transversalité de la démarche

**40 3. Diversité et inclusion municipale
pas-à-pas**

40 3.1 Renforcement des capacités
institutionnelles

44 3.2 Un parcours idéal

45 3.3 Exemples de parcours

**48 4. Dix propositions pour les
municipalités inclusives**

52 5. Outils et ressources

**54 6. Concepts clés pour promouvoir
l'inclusion dans les villes**

Préambule

Mot de la fondation

Le Québec a toujours été composé d'identités multiples. À partir des années 1960, cette diversité s'accroît encore et le Québec augmente la part de son immigration en provenance de pays en Afrique, Asie et Amérique latine. Dès la fin des années 1990, les gouvernements québécois successifs créent différents programmes de régionalisation pour encourager les personnes immigrantes à s'établir en région et compenser ainsi la perte de dynamisme de nombreuses localités du Québec. Parallèlement, au Québec, comme dans le reste du Canada, les revendications des femmes à l'égalité faisaient leur chemin. De même, les communautés gay et lesbienne, ainsi que les personnes en situation de handicap, commencèrent très progressivement à faire valoir leur droit à participer pleinement à tous les aspects de la vie en société¹. Bien sûr le processus ne fut pas linéaire, tant s'en faut. Aussi les questions de diversité ethnique, culturelle, sociale, de genre et liées au capacitisme, ainsi que les enjeux concernant les identités multiples de la population du Québec, se sont posées de manière accrue amenant ainsi à développer le concept et des pratiques de « vivre-ensemble » dans l'espace public dès les années 2000. S'il fut longtemps demandé aux minorités de s'adapter à la société québécoise majoritaire une question reste cependant en suspens : la société était-elle suffisamment outillée pour leur donner toute la place à laquelle ces personnes ont droit?

1 En 2024, le gouvernement du Canada utilise l'abréviation 2SLGBTQI+, mais dans le contexte des luttes passées, les auteurs ont choisi d'utiliser la terminologie la plus courante à l'époque.



Bien que les gouvernements soient à l'origine des politiques provinciales et fédérales concernant l'inclusion des différents groupes (Autochtones, minorités ethnoculturelles/religieuses, 2SLGBTQI+ et personnes en situation de handicap), les municipalités jouent néanmoins un rôle central, dans la mesure où ce sont elles qui sont au cœur de la vie locale sur leur territoire et en lien avec la plupart des instances locales (habitation, emploi, éducation...). Pour cette raison, la Fondation canadienne des relations raciales s'est engagée à développer un projet avec les municipalités parmi les plus inclusives du Québec. Pendant un an, ces municipalités se sont rencontrées mensuellement pour échanger les enjeux à considérer dans la mise en place d'une politique d'inclusion solide. Les thématiques de ces rencontres ont été ensuite approfondies par une recherche menée par une équipe de deux chercheurs du Laboratoire de recherche en relations interculturelles (LABRRI) de l'Université de Montréal pour finalement donner naissance à ce guide « par et pour les municipalités ». Ce guide est donc le fruit de la concertation entre

ces municipalités – de différents profils, tailles et ressources – à travers le Québec et les spécialistes (personnes élues, spécialistes de la culture ou d'autres services). Ces échanges nous ont permis non seulement de comprendre les enjeux des conseillers et conseillères municipaux en termes d'équité, diversité et inclusion, mais aussi de mieux saisir la manière dont les différents départements s'étaient approprié ces enjeux. Le guide s'adresse donc autant aux municipalités néophytes qu'à celles plus expérimentées; nous souhaitons également que les différents services municipaux s'intéressant aux enjeux d'inclusion puissent se l'approprier.

La création de la communauté de pratique des municipalités inclusives

À la suite de discussions avec la Ville de Montréal, puis avec d'autres municipalités à travers le Québec, le département Québec de la Fondation canadienne des relations raciales (FCRR) a rapidement réalisé que plusieurs avaient entrepris de profondes réformes afin de rendre leur territoire plus inclusif. D'autres municipalités souhaitaient entreprendre ce même virage inclusif, mais reconnaissaient ne pas être suffisamment outillées. Plus encore, elles auraient aimé pouvoir échanger avec d'autres municipalités ayant déjà entrepris ce virage et former un réseau de municipalités dédié aux questions d'inclusion.

En octobre 2022, la FCRR, appuyée par la Ville de Montréal, organise la première rencontre du comité aviseur pour des « municipalités inclusives ». Ce comité regroupe sept municipalités, de tailles et de profils bien différents. Certaines sont résolument urbaines et très diverses depuis plusieurs années. D'autres au contraire sont beaucoup plus rurales et le type de « diversité » qu'elles

abritent est sensiblement différent de l'une à l'autre. Toutes les municipalités, en revanche, souhaitent partager leurs bons coups et défis auprès de leurs collègues d'autres villes qui ont souvent rencontré les mêmes enjeux. Ces municipalités se sont rencontrées mensuellement pendant près d'un an, en plus de participer à des événements comme les entretiens Jacques Cartier avec la Ville de Lyon (France), et les rencontres annuelles de la Fédération Canadienne des Municipalités dans lesquelles ils ont pu rencontrer des fonctionnaires et personnes élues au niveau municipal de tout le Canada.

Très rapidement, des personnes provenant de différents services municipaux (tels que la culture, l'immigration, les ressources humaines, la police) ont illustré, « de l'intérieur » de leur service, les leviers dont disposait la Ville dans chacun de ces domaines. Les membres du comité aviseur ont pu aborder devant ces spécialistes les initiatives qu'ils avaient mises en place dans ces différents domaines,



ainsi que leurs défis, à la recherche d'une solution. Dans cette perspective, certains thèmes comme **la sécurité publique** (exempte de profilage), **le recrutement d'une main-d'oeuvre diversifiée** et **la culture pour réellement rejoindre les communautés** ont été abordés du point de vue de spécialistes municipaux.

Dans le même temps, deux chercheurs du LABRRI spécialisés en interculturel municipal et dans la régionalisation des personnes immigrantes ont rejoint le comité aviseur en compagnie d'un assistant de recherche. L'équipe de recherche a participé aux discussions en proposant certaines pistes d'inclusion issues de ses travaux. Ils ont également interviewé les membres du comité aviseur et d'autres fonctionnaires et personnes élues au palier municipal afin de développer le guide que vous tenez entre les mains. Ces discussions à plusieurs niveaux ont permis de mettre en avant le besoin des villes de se constituer en réseau sur ces enjeux,

pour diffuser et pérenniser ces initiatives. Qu'il s'agisse de développer un plan d'action réellement inclusif pour sa ville, de faire la promotion de la diversité, de lutter contre toutes les formes de discriminations, de rapprocher des communautés ou de favoriser l'accessibilité des services, ce guide permettra d'orienter les fonctionnaires municipaux dans ces différentes actions, indispensables au développement d'un réel vivre-ensemble.

—Neal Santamaria,

Directeur de la FCRR-Québec

Conseils pour l'utilisation du guide

Les analyses et outils présentés dans ce guide permettent d'avoir une compréhension globale des enjeux en lien avec la diversité et l'inclusion en contexte municipal. Pour ce faire le guide est divisé en cinq parties :

1. La mise en contexte sur **le rôle des municipalités** à l'ère de la superdiversité : pourquoi les villes se mobilisent au nom de l'inclusion et quelques ressources pour comprendre le tournant local en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
2. L'identification de **cinq thèmes transversaux** qui ressortent de la recherche sur la diversité et l'inclusion dans les villes. Chaque thème contient une fiche explicative sur des enjeux spécifiques avec des pistes de solutions concrètes et des pratiques inspirantes.
3. Des suggestions pour **la mise en œuvre de politiques et programmes** en diversité et inclusion. Cette section du guide présente des éléments « pas à pas » pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie d'inclusion globale pour les municipalités.
4. **Dix propositions** pour les municipalités inclusives. Il s'agit des rappels importants avant d'entamer une démarche, mais aussi des principes et des pratiques pour la mise en œuvre d'une stratégie d'inclusion municipale.
5. Une liste de **ressources pratiques** et des outils pour assister dans la planification et la mise en œuvre d'une stratégie d'inclusion.

Vous pouvez utiliser le guide dans l'ordre des sections présentées, ou simplement commencer par la section qui vous semble la plus pertinente (sur un enjeu ou thème en particulier). Il y a des ressources pratiques dans chaque section et une sélection générale de ressources à la fin. De la même manière, les différents services de la municipalité peuvent se saisir du guide et des parties correspondantes pour leur propre plan d'action (police, culture, loisirs et vie communautaire, entre autres) en ciblant des enjeux spécifiques. Pour ceux qui aimeraient avoir plus d'informations sur un sujet en particulier, consultez le [rapport complet](#) sur le projet de recherche-action qui a mené à la production de ce guide.

Il est important de se rappeler que la diversité et l'inclusion en contexte municipal sont des sujets complexes. Beaucoup de municipalités se trouvent au début d'un processus de réflexion qui nécessite l'engagement de plusieurs personnes, non seulement les spécialistes et gestionnaires dans les différents services, mais aussi – et surtout – un engagement et positionnement clair de la part des personnes élues. Nous avons tous des niveaux de familiarité différents face aux enjeux qui sont présentés dans ce guide : pour plusieurs, c'est la première exposition et pour d'autres, il s'agit d'éléments déjà maîtrisés.

Aborder des sujets si complexes demande un travail de concertation qui permet de partager des pratiques inspirantes et des solutions efficaces. S'inspirant de ce guide, les municipalités peuvent développer leurs propres outils et cadres de référence spécifiques à leur contexte ou milieu de travail. La FCRR prévoit à terme le développement d'autres ressources

pour faciliter le travail des spécialistes et des services qui se trouvent au début de leur cheminement sur la diversité et l'inclusion.

Il est important de noter que **ce guide s'adresse principalement aux organisations municipales, mais qu'il pourrait également être utile à d'autres organisations**. Dans la conception du guide, nous avons privilégié une approche de développement organisationnel. Ceci veut dire qu'il n'y a pas un accent mis sur l'apprentissage professionnel ou le développement des compétences individuelles. Évidemment, les deux sont interreliés, mais étant donné les objectifs du projet nous avons décidé de privilégier celui-ci. Dans la dernière section du guide (Outils et ressources) il y a plusieurs sources d'information pour travailler au niveau des compétences individuelles.

Nous vous invitons à partager vos commentaires et suggestions en vue de pouvoir faire des révisions et des mises à jour dans les années à venir. Pour avoir plus d'informations, contactez-nous ici : info@crrf-fcrr.ca.

1 Introduction

1.1 De quelle diversité s'agit-il?

La diversité est intrinsèque aux sociétés contemporaines, mais ce thème occupe plus que jamais l'espace public, autant dans les médias que dans les institutions.

Le Canada a une longue histoire de diversité humaine, surtout si nous considérons que les premiers Européens et les premières Européennes à venir ici au XVII^e siècle ont trouvé un nombre important de communautés et de nations autochtones. De nos jours, les Premières Nations, les Inuit et les Métis vivent autant sur leurs terres ancestrales que dans les territoires non cédés dans les grands centres urbains à travers le pays. Dans ce sens, il est essentiel que toute réflexion sur la diversité commence au Québec par une prise en compte de l'histoire de la colonisation.

Pour certaines personnes, la diversité est une source de richesse, tandis que pour d'autres il s'agit d'un problème ou d'une menace. Les municipalités, première instance de gouvernement local, ont la responsabilité de montrer en quoi la diversité représente un réel atout pour l'ensemble de la population (programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe).

Trop souvent la notion de diversité est utilisée pour parler des personnes racisées et des « minorités » (religieuse, de genre, en situation de handicap), alors, qu'en réalité, *la diversité d'une ville comprend l'ensemble des personnes et communautés qui vivent sur le territoire*. Ceci veut dire non seulement la diversité ethnique, mais aussi la diversité religieuse, linguistique, raciale, de genre, de capacité physique, d'âge et d'autres encore.

La diversité inclut également les personnes qui s'identifient au groupe majoritaire, un aspect qui est souvent oublié. Selon la Déclaration universelle de l'UNESCO en 2001, la diversité fait référence à l'ensemble des caractéristiques qui composent l'humanité. Pour ne pas réduire la diversité à l'identité ethnique ou à l'immigration, les villes doivent nommer les différentes formes de diversité, comprendre comment faciliter leur inclusion, et, finalement, expliquer comment la ville va orienter ses actions dans cette perspective. Les processus de consultation auprès des personnes élues, du personnel et des membres de la communauté permettent aux municipalités d'identifier certains groupes cibles ainsi que certains enjeux afin de prioriser ses actions. Retenons pour l'heure que les mêmes principes d'équité et d'inclusion s'appliquent à *toutes* les communautés.

Dans le cadre de ce guide, nous nous sommes concentrés sur les différentes formes de diversité, notamment les catégories en lien avec les minorités racisées et des personnes issues de l'immigration. Toutefois, il est important de rappeler que :

1. la diversité ne peut pas se réduire à l'immigration (par exemple, il y a des personnes racisées, dont les peuples autochtones, qui ne sont pas des citoyens et citoyennes issus de l'immigration!).
2. pas plus que la diversité ne peut se réduire à la seule dimension ethnoculturelle, puisque chaque individu est porteur de plusieurs identités simultanément (genre, orientation sexuelle, race, religion, âge, etc.).

Ces différentes **dimensions de la diversité** font en sorte que chaque personne et chaque ville contient une multitude de perspectives alimentées par une multitude d'expériences vécues. On comprend mieux ainsi comment expliquer le point de vue ou l'attitude d'une personne d'après sa seule dimension ethnoculturelle (ou son identité de genre, par exemple) est trompeur.

Reconnaître et valoriser les différentes dimensions de la diversité est primordial pour les municipalités qui souhaitent créer les conditions de l'inclusion, mais ce positionnement n'est pas suffisant en soi pour que les villes deviennent plus inclusives. Les villes doivent également s'engager dans des actions et des politiques qui permettent de combattre toutes les formes de discrimination à travers une approche collective :

Lutter contre le racisme et les discriminations n'est pas seulement une mode ni un discours politiquement correct.... Il s'agit de faire communauté ensemble et de relever ensemble les défis liés aux situations discriminatoires, aux mesures, comportements et pratiques racistes qui créent des fractures sociales et qui excluent des personnes et des groupes des droits communs à toutes et tous dans notre société. Ainsi, aborder les enjeux du racisme et mettre en œuvre des actions pour le contrer est notre responsabilité collective, que nous soyons intervenant.e.s, citoyen.ne.s, décideur.e.s, gestionnaires ou encore usager.ère.s des services dans nos organisations. Dans un premier temps, il est important de distinguer l'approche antiraciste qui est encore timide et souvent absente dans nos organisations et les stratégies qui visent le rapprochement interculturel et la gestion de la diversité, déjà plus courantes dans nos municipalités, organismes communautaires et institutions.

—Comité Longueuil Villes sans racisme et discrimination (2021, p. 11)

1.2 Le virage municipal

Les gouvernements municipaux jouent un rôle de plus en plus central dans l'intégration et l'inclusion des personnes issues de la diversité. Les gouvernements municipaux sont plus proches des communautés locales et de la vie quotidienne des quartiers locaux (au Québec, ce phénomène est appelé « gouvernance de proximité »), mais la reconnaissance des municipalités comme instances locales de gouvernance au Québec est assez récente.

À quelques exceptions près, l'action municipale sur la diversité et l'inclusion dans les municipalités du Québec est encadrée par les services responsables des loisirs et du développement communautaire (« loisirs et vie communautaire »). La plupart des municipalités reçoivent le financement du

ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) du Québec qui, depuis L'Accord Canada-Québec de 1991, jouit d'une autonomie importante en matière d'inclusion des communautés immigrantes.

Au cours de la dernière décennie, quelques réseaux visant à soutenir l'action municipale dans ce domaine ont émergé au Québec comme au Canada. Cependant, malgré l'intérêt croissant pour l'action municipale dans ce domaine, peu d'études identifient des tendances en termes de politiques et de programmes, dont plusieurs s'inspirent, implicitement ou explicitement, d'une pensée et de principes pluralistes : la reconnaissance de la diversité, la lutte contre la discrimination et le rapprochement par le dialogue.

D'abord, il est important de rappeler que chaque ville est unique, avec tous les facteurs du contexte local qui peuvent influencer la planification et la mise en œuvre des programmes. La taille de la ville n'est pas nécessairement prédictive de la présence ni de la qualité des actions entreprises. Si les grandes villes et les métropoles ont plus de mouvement d'immigration, plus d'expérience avec la diversité et plus de ressources pour se pencher sur ces enjeux, les petites villes et les villes moyennes sont parfois en mesure de faire des innovations surprenantes et peuvent même dépasser les grands centres urbains. La proximité peut y être associée à une plus grande accessibilité (socialement, administrativement parlant surtout).

Deuxièmement, il semble y avoir un consensus sur l'importance d'avoir l'appui des personnes élues à travers les différentes orientations



politiques et sur la nécessité que les personnes qui décident au sein de la municipalité se dotent d'une vision claire et d'un langage commun. Autant pour la population que pour le personnel, le succès des politiques et programmes d'inclusion dépend du positionnement politique de la ville.

En raison de la flexibilité relative de leurs institutions, plusieurs villes ont assumé des responsabilités de plus en plus larges, allant dans certains cas au-delà des rôles et des

mandats traditionnels des municipalités. Certaines recherches ont démontré que les changements en politique municipale peuvent avoir un impact significatif sur la gouvernance à d'autres niveaux. La liste de sources d'information à la fin de ce guide donne quelques suggestions de lecture sur le « tournant municipal ». Les personnes intéressées pourront aussi aller voir le [rapport de recherche](#) qui a permis d'élaborer ce guide.

1.3 Dix propositions pour les municipalités inclusives

1. Questionner les idées reçues sur la diversité
2. Commencer par un diagnostic
3. Bien choisir le modèle de travail
4. Mobiliser la pensée pluraliste
5. Développer un récit inclusif
6. Mettre de l'ordre dans la maison
7. Diversifier les stratégies de communication
8. Faire confiance au processus
9. Prioriser le développement organisationnel
10. Évaluer régulièrement son progrès

Voir la section 4 de ce document pour en savoir plus sur ces propositions.

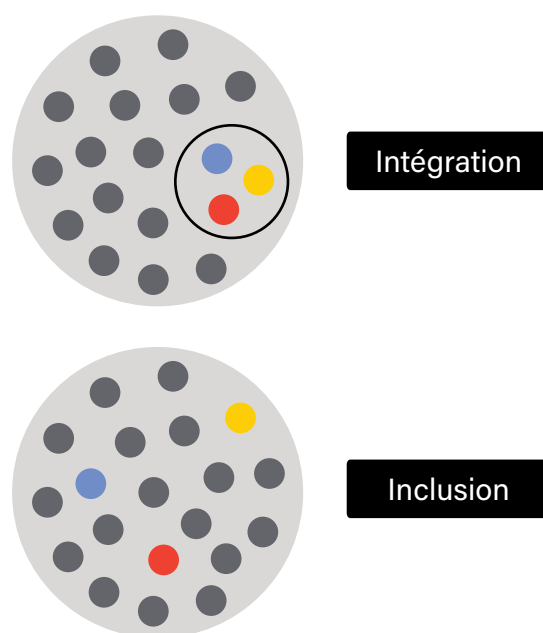
2 Diversité et inclusion en contexte municipal

Dans la prochaine section, nous présenterons quelques enjeux et, pour chacun, des propositions concernant les solutions à envisager, le renforcement des capacités, quelques questions à se poser et finalement des pratiques inspirantes. Pour en savoir plus à propos de chacun des enjeux, vous trouverez une description à la section 6 du [rapport de recherche](#). Les exemples donnés dans cette section tiennent compte des enjeux en lien avec les personnes issues de l'immigration, sans pour autant réduire la diversité à l'immigration ou à l'identité ethnoculturelle.

Thème 1 De l'exclusion à l'inclusion

Intuitivement l'inclusion pourrait être vue comme une réponse au phénomène de l'exclusion, mais pour effectuer ce changement il est nécessaire d'abord de comprendre les facteurs qui mènent à l'exclusion. Il existe plusieurs catégories de barrières qui produisent de l'exclusion et qui ont un impact direct sur des populations le plus souvent associées avec la diversité (personnes immigrantes, personnes racisées, personnes en situation de handicap, communautés 2SLGBTQI+, Premières Nations, etc.). Parmi les barrières à l'inclusion sociale, nous pouvons mentionner trois grandes catégories : socio-économiques, culturelles et linguistiques, mais on peut aussi parler des barrières à la participation politique ou celles liées à l'absence d'outils permettant la participation comme l'accès à des documents officiels en braille ou en format audio. Une des meilleures façons de travailler sur les barrières

à l'inclusion est de se pencher sur les besoins des populations. Dans cette section nous présentons deux enjeux : la non-participation et la question de la ségrégation.



Enjeu : La non-participation de certaines communautés

Il existe des communautés qui n'utilisent pas certains services municipaux, par manque d'information, d'intérêt ou d'adéquation. Étant donné que les villes et les MRC ont la mission de desservir l'ensemble de la population, la non-participation est une source de préoccupation importante pour les membres du milieu municipal



Questions à se poser :

1. Pourquoi la non-participation de certaines communautés est une préoccupation pour la ville?
2. Sommes-nous en discussion active avec les communautés en question pour savoir la raison de la non-participation? Est-ce que la non-participation est une préoccupation pour elles aussi?
3. Est-ce que les communautés en question ont la même perception de la participation? Des services publics? Des institutions de gouvernement local?
4. Est-ce que la ville a mobilisé des ressources pour entretenir des relations avec ces communautés afin de pouvoir évaluer l'évolution de la situation à travers le temps?
5. Est-ce que les leçons apprises dans le travail sur la non-participation de certaines communautés sont applicables dans le travail d'inclusion de façon transversale?



Solutions à envisager :

- Planifier des consultations auprès de la population en ciblant les groupes qui ne semblent pas desservis. Ceci permettra de vérifier s'il y a des besoins non couverts

ou mal adaptés; dans certains cas la non-participation ne représente pas un problème au niveau de l'inclusion;

- Prévoir un budget particulier pour le développement de projets dans les quartiers habités par les populations ciblées à cause de la non-participation;
- Mettre en place une page web avec des informations pertinentes pour les personnes issues de l'immigration, notamment au sujet des ressources disponibles et au sujet de leurs droits;
- Évaluer et repenser au besoin le visuel et l'accessibilité de la documentation officielle de la ville afin de toucher l'ensemble de la population.



Renforcement des capacités :

1. Sonder les équipes de terrain dans différents services pour identifier les communautés touchées par l'enjeu de la non-participation;
2. Identifier une ou deux communautés cibles pour développer un plan d'action et des stratégies qui pourraient être utilisés avec d'autres communautés plus tard;
3. Se doter d'outils pour faire des diagnostics de la non-participation, par exemple



la documentation des situations interculturelles, l'utilisation des analyses ADS+ ou la sensibilité aux réalités des autochtones;

4. Mettre sur pied un comité mixte (spécialistes, gestionnaires, personnes élues, citoyens et citoyennes) pour articuler la vision de la ville en matière de participation, incluant des axes prioritaires et des actions concrètes;
5. Assurer la présence des personnes élues sur le terrain dans les communautés ciblées.

Pratiques inspirantes :

- Plusieurs villes à travers le monde (New Haven, New York, Zurich, Paris) ont implanté des cartes d'identité locales pour donner accès aux services offerts par les villes. La Ville de Montréal a effectué un projet similaire avec les personnes sans-papiers

- La Ville de Reykjavík à travers son programme « My Neighbourhood » permet la création de projets proposés par les membres de la communauté avec un fonds dédié. Ceci permet aux citoyens et citoyennes d'exercer une influence réelle sur le milieu de vie et de constater les améliorations auxquelles ils et elles ont contribué.

- La Ville de Sherbrooke a créé un Secrétariat à la participation citoyenne qui a comme objectif de faciliter la participation des communautés qui historiquement n'ont pas l'habitude d'être entendues dans les processus décisionnels de la ville.

- Plusieurs municipalités au Québec se sont inspirées des conseils citoyens à la Ville de Montréal pour mettre sur pied différents types de conseils citoyens ou commissions dans leurs milieux respectifs. Par exemple, les conseils interculturels à Longueuil et à Laval.

Enjeu : Le phénomène de la ségrégation

La ségrégation a depuis longtemps été un enjeu dans les sociétés industrialisées. Deux éléments distincts, mais reliés, se dégagent de cet enjeu. Le premier concerne le besoin des groupes minoritaires à se retrouver entre eux et la peur chez le groupe majoritaire que ce besoin puisse conduire vers le renfermement ou l'isolement, créant ainsi un impact négatif sur la cohésion sociale. Le deuxième élément concerne la corrélation présumée entre diversité et pauvreté dans certains quartiers historiquement défavorisés.

Questions à se poser :

1. Est-ce qu'il y a réellement des quartiers ou des secteurs monoethniques dans la ville ou s'agit-il plutôt d'une peur que ce phénomène émerge un jour? Est-ce que les personnes des différentes communautés se sentent en sécurité dans les différents secteurs et espaces municipaux?
2. Est-ce que les espaces municipaux permettent aux communautés immigrantes de se réunir à l'intérieur de leur communauté, mais aussi d'interagir avec d'autres communautés?
3. Est-ce que les regroupements et associations ethnoculturelles répondent aux besoins qui ne sont pas comblés par les services ou actions de la ville? Si oui, comment la ville peut-elle les soutenir pour cela?
4. Est-ce que la ville a mis sur pied des politiques et des programmes pour encourager le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté municipale?
5. Est-ce que la ville soutient l'investissement de logements abordables et dans la mixité sociale en collaboration avec les membres économiques sur le territoire?

6. Existe-t-il dans certains quartiers des déserts alimentaires, médicaux, de transports publics? Les logements sociaux sont-ils répartis dans les différents quartiers?

Solutions à envisager :

- Aller vers les groupes ou les communautés ciblées à travers des leaders d'opinion ou figures reconnues pour développer des liens de confiance et pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines communautés sont amenées à rester entre elles;
- Mobiliser les activités et les infrastructures des loisirs (notamment au niveau des sports, bibliothèques, camps de jour) pour faciliter la participation des communautés;
- Impliquer les communautés ciblées dans les processus d'aménagement des espaces urbains, par exemple les espaces spécifiques pour les jeunes;
- Mettre sur pied une table de quartier mixte (membres de la communauté, acteurs et actrices du développement, habitation, équipes de recherche) sur les enjeux en rapport avec le logement durable et la mixité sociale;

- Se doter de mécanismes et d'outils pour faciliter la participation des communautés ciblées aux processus décisionnels de la ville, par exemple dans les instances de concertation, dans la consultation publique ou dans le processus électoral.



Renforcement des capacités :

1. Mettre sur pied un programme d'agent ou d'agente de liaison de quartier pour maintenir des liens réguliers avec les communautés ciblées;
2. Développer un plan d'action sur la participation citoyenne et diffuser son contenu avec le soutien du service de communication;
3. Soutenir les actions du service de communication pour développer des campagnes de sensibilisation qui renforcent le sentiment d'appartenance et l'identité municipale;
4. Désigner un comité d'accueil composé de personnes élues pour assurer une présence politique sur le terrain;
5. Offrir des formations spécialisées aux spécialistes et gestionnaires œuvrant dans le domaine de l'habitation.

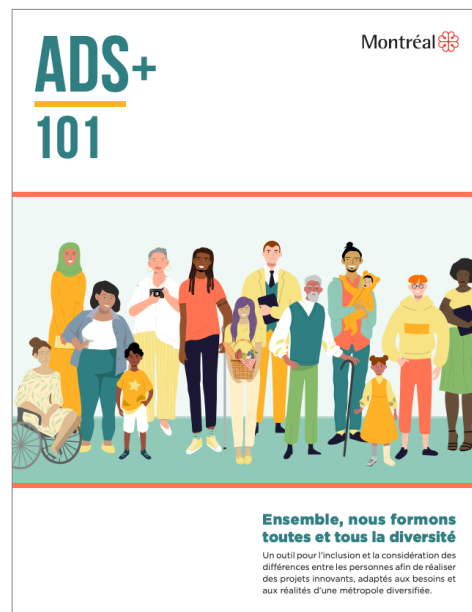


Pratiques inspirantes :

- La Ville de Longueuil a mis en place un plan de densification du développement du territoire avec son Schéma d'aménagement et de développement 2035 afin de contrer

l'étalement urbain et favoriser, entre autres, la mixité sociale.

- Le Centre des mémoires montréalais (MEM) de Montréal a développé le projet « Vous faites partie de l'histoire! ». Il constitue un programme éducatif permettant de donner aux enfants nouvellement arrivés le sentiment d'être accueillis et de faire partie de l'histoire de la ville.
- Le Conseil de l'Europe a développé un webinaire sur les bonnes pratiques en urbanisme autour de la notion du « placemaking ».
- Plusieurs municipalités organisent des cérémonies d'accueil pour les nouvelles personnes immigrantes. Une étude récente a documenté cette fonction en utilisant la notion des « rituels d'inclusion » au Québec, en Italie et en Suisse.



Ville de Montréal, Guide pratique sur l'utilisation de l'ADS+

Dans ces encadrés, les lecteurs et lectrices trouveront les recommandations proposées par plus d'une trentaine de municipalités québécoises lors de la conférence sur les municipalités inclusives qui a eu lieu le 28 mars 2024. Parmi les différents objectifs de cette conférence, l'organisation d'une consultation finale pour ce guide fut guidée par la volonté de donner la parole à un grand nombre de municipalités québécoises sur les questions d'équité et de diversité.

Thème 1 : Le rôle des élu·e·s

- Les Villes devraient s'engager de manière proactive en matière de recrutement pour diversifier les candidats et candidates aux élections en vue d'avoir des instances politiques plus représentatives.
- Les personnes élues doivent être à l'écoute de la population et des communautés locales, mais aussi des fonctionnaires, tout en étant eux-mêmes formés sur les enjeux de diversité.
- Les personnes élues devraient utiliser les pouvoirs réglementaires pour revisiter les cadres et politiques de la Ville pour soutenir le travail des fonctionnaires municipaux, comme pour défendre les dossiers d'inclusion et de diversité auprès de la population.



Thème 2

Lutte contre la discrimination

La discrimination se manifeste à plusieurs niveaux (directe, indirecte ou systémique); elle est généralement alimentée par l'indifférence, ou les préjugés et stéréotypes. Dans son travail quotidien, le personnel d'une municipalité/MRC va observer ce phénomène par rapport à son positionnement au sein de l'institution, ce qui peut conduire à deux types de préoccupations : la discrimination observée à l'externe (par exemple, dans l'accès aux services, au logement et au transport) et celles observées à l'interne (par exemple l'embauche et la représentativité et la mobilité des minorités au sein du personnel et des personnes élues au niveau municipal). Autrement dit, la discrimination fonctionne et se reproduit à une échelle systémique :



Racisme systémique *(analogie de l'arbre)*

Manifestations quotidiennes du racisme *(branches et feuilles)*

- Pratiques interpersonnelles discriminatoires et hostiles
- Agressions physiques et sexuelles
- Tentatives d'intimidation et les insultes
- Profilage racial
- Discrimination à l'emploi

Idéologie et structures institutionnelles *(tronc)*

- Les lois et les politiques (racistes)
- Les règles et les règlements (racistes)
- Certaines et culturelles

Systèmes de dominations *(racines)*

- Colonisation
- Suprémacisme blanc
- Capitalisme
- Patriarcat
- Impérialisme

Extrait du Guide d'accompagnement du Comité Longueuil Ville sans racisme et discrimination

Dans ce contexte, il est commun de penser que les villes n'ont pas nécessairement de mainmise sur ces éléments. Plusieurs des personnes qui ont participé ont constaté les discriminations vécues par certains groupes, notamment les minorités visibles ou les personnes racisées. Pour cette raison, il est important d'avoir une logique de concertation pour soutenir

les autres membres du milieu (éducation, entreprises, etc.), mais aussi à l'interne (développement économique, aménagement/urbanisme, habitation). Pour travailler sur cet enjeu, référez-vous au guide du Conseil de l'Europe sur la lutte contre la discrimination systémique.

Enjeu : La diversité au sein de l'administration municipale

Pour se doter d'une approche intégrée et transversale, la ville doit se pencher sur l'accès à l'égalité en emploi à quatre niveaux : la représentativité au sein de l'appareil municipal, les pratiques discriminatoires dans le processus de recrutement, d'embauche et de bien-être des candidats et candidates issus de la diversité, et la gestion des équipes diversifiées au sein de la ville.



Questions à se poser :

1. Est-ce que la ville prend une position proactive dans le recrutement, l'embauche et l'épanouissement des candidats et candidates issus de la diversité?
2. Est-ce que la ville prend en compte les 14 motifs de discrimination identifiés par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec afin de réduire leur impact dans les processus de recrutement, d'embauche et d'épanouissement des candidates et candidats?

3. Est-ce que la ville priorise l'embauche de personnes issues de la diversité dans les postes de première ligne et celles qui nécessitent le contact direct avec la population sans pourtant négliger les postes de cadre et de gestionnaire?
4. Est-ce que la ville porte attention à la mobilité professionnelle des personnes issues des minorités une fois qu'elles sont embauchées?
5. Est-ce qu'il y a une coordination entre les différents services qui s'occupent de la diversité et de l'inclusion, notamment des ressources humaines, communications et loisirs?
6. Est-ce que la ville va au-delà de la simple *représentativité* pour créer un sentiment d'appartenance pour le personnel issu des groupes minoritaires?
7. Est-ce que la ville prévoit aussi de l'accompagnement pour les membres du groupe majoritaire qui peuvent se sentir menacés par ces changements?

Solutions à envisager :

- Travailler en concertation avec des organismes spécialisés qui se trouvent déjà sur le terrain et qui peuvent aider à identifier des candidats et candidates issus de la diversité détenant les qualifications nécessaires;
- S'engager pour l'embauche de minorités visibles et ethniques, non seulement dans les postes de première ligne, **mais aussi dans les postes décisionnels et stratégiques** en vue de favoriser la mobilité à l'interne;

- Développer des programmes d'accompagnement spécialisés (notamment le **parrainage professionnel**) pour garantir le bien-être du personnel issu de la diversité;
- Veiller à l'arrimage entre les programmes de formation offerts par les ressources humaines et les autres services ayant de l'expertise en matière de diversité et inclusion (par exemple, les loisirs et la vie communautaire);
- Mettre sur pied un comité de lutte contre la discrimination composée de personnes qui représentent l'ensemble de la diversité sur le territoire pour identifier les enjeux spécifiques à la main-d'œuvre minoritaire, en vue de leur offrir un soutien adéquat pour leur épanouissement.



Renforcement des capacités :

1. Mettre en œuvre un cadre de référence sur les pratiques ÉDI (équité, diversité et inclusion) pour l'ensemble des services municipaux;
2. Développer des stratégies pour cibler certaines communautés sous-représentées à la ville et certains services qui ont des enjeux de représentativité;
3. Adapter l'affichage et la diffusion de l'information sur l'embauche en cherchant des canaux de communication diversifiés en mobilisant les outils de l'ADS+ pour la sélection des candidatures;

4. Développer des programmes de formation spécialisés pour les spécialistes en ressources humaines et les cadres dans différents services de la ville.



Pratiques inspirantes :

- Le programme de parrainage professionnel de la Direction des ressources humaines de la Ville de Montréal a eu un impact direct sur l'intégration des personnes racisées au sein de la Ville. Cette direction a aussi été reconnue par l'Institut d'administration publique du Québec pour sa stratégie de gestion de talents inclusive.

- La Ville de Laval a augmenté la représentativité de la diversité au sein de l'appareil municipal avec l'utilisation de stratégies de recrutement ciblées.
- La Ville de Repentigny a créé un comité mixte pour le développement d'un cadre de référence sur l'équité, diversité et inclusion (ÉDI).
- Des formations qui partent du vécu des personnes racisées en milieu de travail minoritaire : voir la video « Suivez-moi: l'expérience d'une femme racisée dans le milieu de travail » du Centre des organismes communautaires (COCO).

Enjeu : Profilage racial

Dans le contexte sociopolitique actuel, plusieurs municipalités à travers le Québec ont fait l'objet de poursuites pour profilage. Dans plusieurs de ces cas, les municipalités ont entrepris des actions pour répondre à cet enjeu et chercher des solutions pérennes.



Questions à se poser :

1. Est-ce que la stratégie de la ville s'insère dans une vision globale sur la lutte contre la discrimination? Est-ce que la ville a pris position sur l'existence de la discrimination systémique dans la société et sur le territoire? Y a-t-il des suivis avec les communautés et avec la population vivant et travaillant sur le territoire
2. Est-ce que la ville fait une collecte de données sur les interpellations? A-t-elle une politique à ce sujet?
3. Est-ce qu'il y a une compréhension des enjeux en rapport avec les différentes catégories de profilage et un réel engagement dans la lutte contre la discrimination par la ville?
4. Est-ce que la ville implique plusieurs services municipaux concernés par le profilage pour éviter que le service de police soit le seul service à porter l'enjeu du profilage (par exemple habitation, loisirs, communications, etc.)
5. Est-ce qu'il y a une coordination régulière et des liens de communication directe entre le politique et la direction du service de police?
6. Est-ce que la ville engage des ressources et fait des efforts pour augmenter la

représentativité des personnes minoritaires et racisées au sein de l'appareil municipal? Est-ce qu'elle crée des conditions pour que ces personnes restent au sein de l'organisation, notamment avec la mise en place de plans de développement professionnel?



Solutions à envisager :

- Mettre sur pied un comité interservices (police, ressources humaines, communications, loisirs et vie communautaire) mixte (avec direction générale et personnes élues) pour faire une analyse des relations avec les communautés racisées et monter un plan d'action; veiller à ce que des personnes racisées aient une place dans ce comité;
- Préparer une déclaration qui explique le positionnement de la ville pour montrer que celle-ci entreprend des actions concrètes dans la lutte contre la discrimination;
- Identifier les personnes et les organismes qui sont impliqués dans la lutte contre la discrimination pour former un comité consultatif et/ou citoyen sur le profilage;
- Engager un processus actif de recrutement et de rétention pour engager des policiers et policières issus de l'immigration ou des communautés racisées;
- Mettre sur pied une unité dédiée aux crimes haineux pour amener à collaborer plus étroitement avec les communautés racisées et minoritaires;
- Mettre sur pied un programme de police de proximité qui comprend la collaboration

avec des ressources en intervention et/ou en travail social;

- Surveiller et évaluer. Recueillir et analyser des données concernant le profilage et y donner suite contribuent à éclairer le processus décisionnel;
- Des processus normalisés dans toutes les régions afin de permettre la collecte et l'analyse de données qui rendraient les comparaisons plus fiables et valides.



Renforcement des capacités :

1. Engager des ressources pour des formations spécialisées sur le profilage racial et les biais inconscients à partir d'une approche interculturelle qui inclut une réflexion sur l'antiracisme pour s'assurer de l'adhésion du corps policier;
2. Offrir un soutien spécialisé pour la direction et les cadres du service de police pour s'assurer qu'il y a un message fort envoyé au personnel du service et ailleurs dans l'appareil municipal;
3. Mettre sur pied un programme de parrainage/marrainage pour soutenir le recrutement et l'épanouissement professionnel de policiers et policières minoritaires;
4. Réviser la politique de la ville sur la collecte de données démographiques en rapport avec les interpellations policières;
5. Assurer une coordination entre le comité interservices et le service de communications pour préparer une stratégie médiatique;

6. Lancer des comités pour les policiers et policières faisant partie de minorités visibles (communautés noires, musulmanes, autochtones, asiatiques) et les financer pour des activités de réseautage ou parrainage;
7. Établir des liens avec d'autres services de police de taille comparable au Québec pour le partage de bonnes pratiques et la collaboration intermunicipale.

Pratiques inspirantes :

- Le Conseil de l'Europe a développé un guide pour orienter les programmes de police communautaire avec une approche interculturelle. Ce manuel contient de l'information sur les quatre dimensions de **la police communautaire** et des suggestions pour la mise en œuvre d'une stratégie pour les villes : Intercultural Cities Manual on Community Policing (2019).
- Le Camden County Police Department à Camden, New Jersey a développé une approche de police communautaire nommée « unity policing » qui a été reconnue pour plusieurs aspects novateurs, notamment l'analyse des lieux de résidence de policiers et policières et les réformes en termes de recrutement.
- Le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) a mis sur pied un projet qui consiste en un stage d'une durée de cinq semaines qui permet aux policiers et policières de vivre une expérience d'apprentissage par l'immersion, notamment en allant à la rencontre des groupes vulnérables ou à risque de marginalisation et des organisations

communautaires. Le projet Immersion fait partie de la plus grande stratégie de « police de la concertation » de la ville.

- L'Office de consultation publique de Montréal a organisé une consultation sur le racisme et la discrimination systémique qui a compté sur plus de 7 000 participations et qui a duré plus d'un an. Le rapport final de la consultation a présenté 38 recommandations pour la ville, dont la création d'un bureau pour la lutte contre le racisme et la discrimination systémique.
- Le Conseil interculturel de Montréal a produit un avis sur le profilage racial qui tient compte du premier rapport produit par le conseil dix ans plus tôt. Dans cet avis, il y a plusieurs éléments d'analyse qui peuvent contribuer directement au développement des politiques publiques municipales dans la lutte à la discrimination raciale. Profilage racial — Dix ans après 2006-2016.



Cette image provient d'un outil développé par le réseau communautaire autochtone à Montréal. Pour des ressources éducatives supplémentaires sur les communautés autochtones, consultez également le site web Mikana.

Thème 2 : Le profilage racial

- La Ville devrait inviter des membres des communautés, en tant que conseillers stratégiques, notamment sur les enjeux de profilage racial et social. Par leur présence dans divers comités, ces personnes garantissent un lien avec la communauté et une meilleure compréhension des besoins de la population desservie.
- Présenter un diagnostic aux personnes élues et à l'ensemble du personnel municipal avant d'entamer des formations et les témoignages de « policiers ambassadeurs » ou de « policières ambassadrices » victimes de profilage racial et social.
- Promouvoir une « vision d'intervention sociale » lors des interpellations afin d'éviter les escalades pouvant mener à la violence. Cette vision d'intervention sociale peut inclure l'idée des patrouilles mixtes (un policier ou policière accompagné de travailleuses ou travailleurs sociaux).

Thème 3

Du vivre-ensemble au faire-ensemble

Les dynamiques entre groupes humains touchent non seulement les interactions, mais aussi les perceptions et les représentations. Il est normal de vouloir se rapprocher des personnes avec qui nous pensons partager certains points d'affinité ou une condition commune. Ce phénomène s'appelle l'homophilie et est assez bien documenté dans la littérature scientifique (McPherson et al, 2001). Mais la diversification rapide des municipalités crée une panoplie de situations et dynamiques sociales inédites, autant pour les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes que

pour les membres de la société d'accueil. La psychologue et experte interculturelle Rachida Azdouz explique qu'il existe des concepts et des outils très concrets pour promouvoir le dialogue interculturel, même avec des couches de la population qui ont peur du vivre-ensemble¹. Les municipalités francophones ont beaucoup investi dans les politiques et programmes pour soutenir l'ensemble, surtout au Québec. En novembre 2018, l'Association internationale des Maires francophones, en collaboration avec l'Observatoire international des maires sur le Vivre ensemble a déclaré que :

« le vivre-ensemble dans une ville est un processus dynamique que tous les membres mettent en place pour favoriser l'inclusion, ainsi que le sentiment de sécurité et d'appartenance. Faire la promotion du vivre-ensemble c'est reconnaître et respecter toutes formes de diversité, lutter contre la discrimination et faciliter la cohabitation harmonieuse » (2019, p. 4)

¹ Voir: <https://urbania.ca/article/dialoguer-personnes-ont-peur-vivre-ensemble>

Selon une autre définition, le vivre-ensemble c'est l'art de "faire ensemble" malgré nos différences (Deglise, 2018). Dans cette section

nous présentons deux enjeux: l'attraction et l'établissement durable des nouveaux arrivants et les dynamiques de concertation.²

Enjeu: Attraction et établissement durable des nouvelles et des nouveaux arrivants

Dans la plupart des régions du Québec, le problème de l'attraction et de l'établissement durable des travailleurs et de leurs familles est récurrent et semble s'accroître à travers le temps, surtout dans les dernières années où l'économie est caractérisée par une pénurie de main-d'œuvre. La question de la reconnaissance des diplômes et des expériences en dehors du Canada est souvent un défi pour les nouveaux immigrants.

Questions à se poser :

1. Est-ce que la ville a des outils d'accueil (sites web, documentation, guides) qui sont adaptés aux besoins des personnes issues de l'immigration?
2. Est-ce qu'on a vérifié quels sont les meilleurs moyens pour relayer l'information auprès des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes sur le territoire?
3. Est-ce que l'information est transmise aux organismes communautaires qui vont servir de relais par la suite?
4. Est-ce qu'il y a des liens de confiance et des lignes de communication entre la ville et les membres d'influence dans le milieu des entreprises?
5. Est-ce que des membres de la communauté de toutes les origines (notamment ceux du

groupe majoritaire) sont impliqués dans les processus d'accueil?

6. Est-ce que la ville a mis sur pied des instances qui facilitent la participation des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes à la vie municipale (conseils citoyens, tables de concertation, tables de quartier, etc.)? Est-ce que la ville crée des conditions pour l'enracinement et l'établissement durable?

Solutions à envisager :

- Assurer la visibilité des villes et des régions par des campagnes promotionnelles et des salons de travail ou d'immigration;
- Faciliter l'accès à l'information pertinente pour l'accueil et l'installation des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes avec des guides d'accueil mieux adaptés aux besoins des diverses populations;

² L'Union des municipalités du Québec privilégie l'utilisation du mot "enracinement" au lieu de "rétention". Voir la campagne: "[Jeter l'ancre](#)"

- Créer un poste d'agent ou d'agente de liaison pour faciliter la concertation avec le milieu des entreprises et le secteur immobilier; impliquer les membres de ces milieux dans le développement des outils et guides d'accueil;
- Organiser des tours guidés de la ville et des services aux nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes en impliquant les services de loisirs et les bibliothèques comme porte d'entrée;
- Créer des instances et des espaces pour faciliter les rencontres entre anciennes et nouvelles personnes immigrantes, notamment par la promotion des programmes de jumelage interculturel
- Offrir des formations aux entreprises intéressées à engager des personnes issues de l'immigration et reconnaître les pratiques des entreprises exemplaires en la matière;
- Encourager les entreprises et les membres du milieu à penser aux familles des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes, qu'elles soient déjà arrivées ou non;
- Dans bien des cas, la difficulté à faire reconnaître ses acquis et compétences sans devoir reprendre de longues études, souvent coûteuses, constitue un frein certain.



Renforcement des capacités :

1. Élaborer des guides ou des applications adaptées aux personnes immigrantes; s'inspirer des guides développés dans d'autres municipalités;
2. Offrir des formations au personnel municipal à propos des réalités vécues par les personnes issues de l'immigration et les personnes minorisées;
3. Mobiliser le service de communication dans le développement de campagnes de sensibilisation sur le vivre-ensemble et sur le sentiment d'appartenance à la municipalité;
4. Offrir des formations aux personnes élues sur la réalité des personnes immigrantes et sur la communication politique en contexte interculturel;
5. S'assurer des liens de transversalité entre les différents services concernés (développement économique, habitation, loisirs, etc.) pour assurer une harmonisation dans les services offerts aux nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes.



Pratiques inspirantes :

- La Ville de Saguenay a aidé à mettre en place une stratégie régionale « Le Grand Saguenay-Lac-Saint-Jean » pour effectuer un travail de promotion au salon de l'immigration qui mise sur la région de façon concertée afin de concentrer les efforts.
- Le « programme EMILE » en France, permet à toute personne qui veut déménager à l'extérieur de la région parisienne de bénéficier de services comme la recherche de logement dans la région ou la ville désirée.
- La Ville de Lisbonne a mis sur pied un guichet unique pour les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes. Ce modèle a été

reproduit dans plusieurs villes au pays et dans d'autres villes ailleurs au monde, notamment à Montréal : [handbook on the One-Stop-Shop project](#). D'autres villes, comme la Ville de Montréal, sont en train de mettre sur pied un service semblable.

- L'Union des municipalités au Québec a créé [une série de capsules](#) pour faire la promotion de la régionalisation de l'immigration au Québec.
- [Une étude récente](#) a documenté les pratiques qui facilitent la création d'un sentiment d'appartenance en utilisant la notion des « rituels d'inclusion » au Québec, en Italie et en Suisse. Le livre est gratuit en format PDF et contient plusieurs études de cas pour inspirer les personnes impliquées au palier municipal.

- « En quelques minutes, [la Boussole des régions](#) t'aidera à cibler la région et le territoire idéaux pour ta réalité et tes besoins! ».
- [Guide de la Coalition des municipalités inclusives pour les municipalités rurales et de petite taille.](#)



[Trousse pour l'accueil des personnes réfugiées et demandeurs d'asile.](#)

Enjeu : La crise du logement

Partout au Québec on ressent les effets d'une crise d'accessibilité aux logements salubres et abordables, ainsi qu'un manque de logements. Étant donné la nature systémique de cet enjeu, il est difficile pour les municipalités et pour les familles de trouver des solutions durables à court terme. Les personnes immigrantes et les minorités visibles sont particulièrement touchées par ce problème.

Questions à se poser :

1. Est-ce que la ville a une bonne connaissance des problèmes reliés au logement et des besoins exprimés sur le territoire, autant pour les nouveaux arrivants et les nouvelles arrivantes, que pour la population déjà établie?
2. Est-ce qu'il y a une bonne collaboration avec les autres instances gouvernementales, communautaires et privées qui travaillent sur cette question?
3. Est-ce que la ville assure un bon investissement pour maintenir le parc immobilier des logements à bas prix?

4. Est-ce que la ville dispose d'un plan de développement urbain bien planifié, intersectoriel et intégré qui tient compte de la croissance de la population issue de l'immigration?
5. Est-ce que la ville fait quelque chose de concret pour combattre la discrimination dans l'accès au logement ou les abus dont les personnes issues de l'immigration sont victimes?
6. L'accès au logement social est-il facile pour les personnes issues des minorités ou est-il possible de le rendre plus accessible? Que disent les populations concernées?

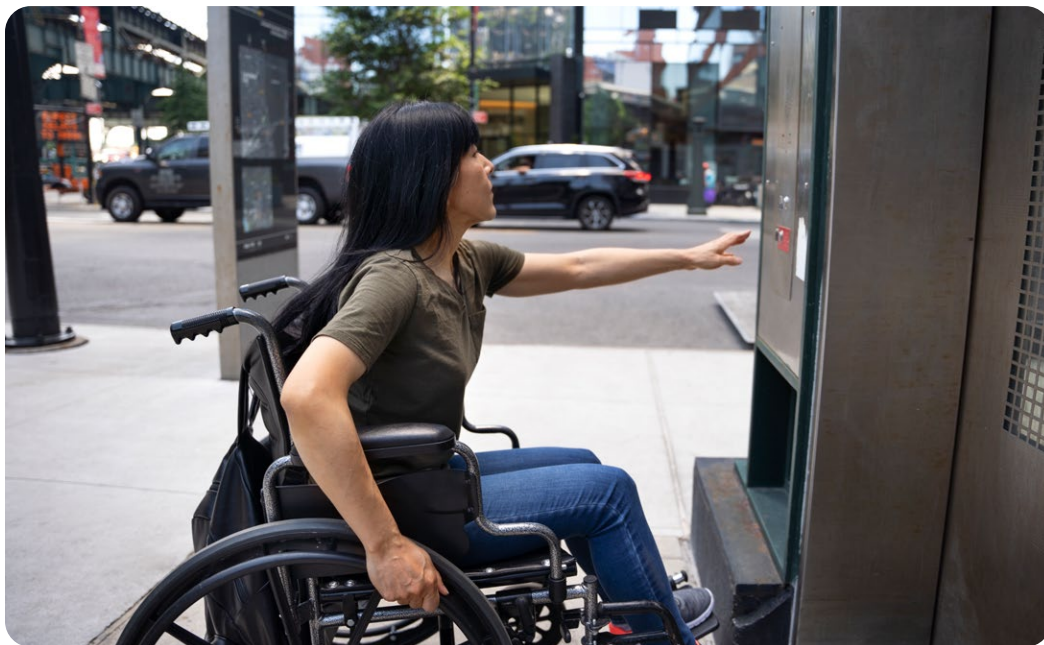
Solutions à envisager :

- Cartographier les besoins et les problèmes rencontrés par diverses populations (locale, main-d'œuvre migrante, étudiants et étudiantes internationaux, etc.) en matière de logement et ainsi pouvoir déterminer les actions à proposer;
- Travailler avec des partenaires dans le secteur privé pour développer un parc de logements pour les nouveaux arrivants et les nouvelles arrivantes et personnes venant vivre dans la région;
- Favoriser le développement des logements sociaux et des logements en coopérative dans la ville et le bon maintien de ces derniers (réparations et rénovations);
- Engager les ressources nécessaires pour effectuer les inspections des bâtiments de façon plus systématique;
- Maintenir la pression sur les autres paliers gouvernementaux pour augmenter l'investissement dans la construction de logement social et le maintien du parc immobilier;
- Aller chercher des alliés (fondations, groupes communautaires, entreprises privées) pour le développement et le maintien des logements abordables;
- Lutter contre la discrimination systémique dans l'accès au logement.



Renforcement des capacités :

1. Faire la cartographie des besoins en logement dans son territoire ainsi que les difficultés que les personnes et les familles rencontrent pour se loger;
2. Bien connaître ses capacités (pouvoirs et ressources) et aller chercher d'autres moyens (financiers et politiques) et partenaires (institutions, groupes communautaires et privés) pour résister à la pression des entreprises de développement qui n'investissent pas dans le logement abordable et social;
3. Instaurer un système de surveillance et de collecte d'information pour prendre des décisions éclairées et bien planifier la construction et le maintien du parc immobilier;
4. Travailler avec les organismes communautaires et les réseaux universitaires pour documenter et surveiller la lutte contre la discrimination en matière d'accès au logement;



5. Inscrire les actions de la ville dans le mouvement des objectifs de développement durable des Nations Unies;
6. Créer un comité de réflexion interservices (habitation, économie, loisir et vie communautaire) pour s'assurer d'avoir un regard transversal et systémique.

Pratiques inspirantes :

- La Ville de Rimouski a un plan pour encourager la construction d'appartements abordables avec des crédits de taxes foncières et d'assouplissement aux règles de zonage.
- Le développement du logement abordable à Vienne en Autriche, où le droit au logement est un droit fondamental qui s'effectue depuis plus de 100 ans, constitue un bon exemple de vision à court, moyen et long terme.
- Le « projet du chemin de la soie » à Lyon, en France, a permis la transformation d'un ancien bâtiment de l'industrie de la soie en logements sociaux. Ce projet a permis à une trentaine de personnes vulnérables d'habiter et de travailler sur le site de construction lui-même tout en participant au processus de développement.
- Le politique de logement inclusif dans la Ville de Bergen en Norvège. Cette politique cible l'obtention de logements par les personnes réfugiées et les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes en priorisant les familles. Des logements abordables sont maintenus par la Ville pour des personnes vulnérables et 260 logements par an sont demandés au secteur privé tout en s'assurant d'avoir une mixité de locataires.
- Sommet et déclaration produite par les dix villes les plus peuplées au Québec en 2022. Des engagements pris par ces villes afin de répondre de façon concertée et adaptée aux réalités locales.

Enjeu : Dynamiques de concertation

La concertation est un bon moyen pour s'assurer que la ville répond aux besoins de la population. Il y a plusieurs types de concertation (intersectorielle, inter-gouvernementale, communautaire, table de quartier, etc.), mais il faut choisir celle qui convient selon le contexte. Le Québec a une longue tradition de concertation, et cette expertise permet le partage des idées et la circulation de l'information, mais elle vient nécessairement avec certains défis.

Questions à se poser :

1. Est-ce que le travail de concertation répond aux priorités institutionnelles et à la vision de la ville en matière de diversité et d'inclusion?
2. Est-ce que la ville a mobilisé les ressources nécessaires (humaines, logistiques, financières) pour encadrer et pérenniser la concertation?
3. Est-ce que le mandat de la concertation est clair et les orientations de la concertation sont partagées par l'ensemble des gens autour de la table?
4. Est-ce qu'il y a un mécanisme pour la documentation et la mise en valeur des actions issues de la concertation?

Solutions à envisager :

- Permettre à l'ensemble des services ou divisions de participer à la concertation et/ou d'organiser leurs propres instances de concertation sur les problématiques en lien avec leur champ d'intervention;
- Se baser sur le travail diagnostique ou démographique de la ville pour donner des orientations et des objectifs clairs à la concertation;

- Élaborer un modèle de gouvernance qui convient aux personnes participantes (communauté de pratique, table de quartier, etc.);
- S'assurer que l'information circule non seulement entre les membres de la concertation, mais aussi entre la concertation et les différents paliers de gouvernement (MRC, ville, ministère, etc.).



Renforcement des capacités :

1. Avoir un **appui clair et constant des personnes élues** pour appuyer les démarches de concertation en assurant que cet appui n'est pas uniquement symbolique ou performatif;
2. Reconnaître le travail de concertation qui est effectué au sein des villes afin de renforcer les liens avec le milieu et au sein de l'administration;
3. Assurer l'octroi de **fonds suffisants et récurrents** pour maintenir la ou les structures mises en place à travers le temps (notamment dans le cadre des ententes ministérielles);

4. Mettre sur pied des outils pour **documenter les actions de concertation en cas de roulement de personnel** ou des membres de la concertation.



Pratiques inspirantes :

- L'élaboration du cadre de référence en immigration et diversité ethnoculturelle de la Ville de Laval s'est effectuée avec une démarche élargie de consultation, impliquant non seulement des membres du personnel et des gestionnaires à la Ville, mais également toutes sortes de partenaires du milieu. La Ville a engagé des ressources internes pour animer des entrevues de groupe et des ressources externes pour effectuer une analyse comparative des politiques municipales à l'échelle du Québec (Krol et al., 2022).

- Le Réseau des municipalités en immigration et relations interculturelles a été nommé finaliste pour le Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique du Québec en 2022, notamment pour la collaboration sur un ouvrage collectif qui documente les politiques et pratiques interculturelles dans les villes.

- Les « Local Immigration Partnerships » (LIPs) constituent des espaces d'innovation et de concertation à travers le Canada (à l'exception du Québec). Les LIPs sont financés par le gouvernement fédéral et permettent le renforcement des liens et le partage de pratiques entre les organismes communautaires et les administrations municipales locales.

Thème 3 : Interaction et établissement durable dans les régions

- Proposer une mise en commun des ressources avec d'autres MRC ou municipalités pour ne pas dédoubler les services et pour avoir un plus grand choix dans les services existants.
- Pour améliorer la participation des communautés participant peu aux activités, il faut aller là où elles se trouvent

en participant à des activités conviviales, ce qui facilite les interactions à partir d'intérêts communs.

- Des « approches plus personnalisées », impliquant des rencontres avec les leaders des communautés en présence, peuvent favoriser la mobilisation.

Thème 4

Articuler une vision municipale

Les personnes élues du palier municipal ont différents points de vue sur les différentes expressions de la diversité (ethnicité, genre, langue, etc.) et il n'y a pas toujours de consensus sur la manière de promouvoir la cohésion sociale en contexte pluriethnique; de là l'importance de se doter d'un **cadre commun et qui va au-delà des cycles électoraux**. La meilleure façon pour les villes de se mobiliser en faveur des politiques et pratiques inclusives est de chercher à obtenir le soutien de l'ensemble des personnalités et des partis politiques et d'utiliser ce consensus comme un levier pour s'assurer que les politiques et programmes ne sont pas à la merci des changements de personnel ou d'orientations politiques. Les

déclarations ou messages politiques qui se montrent favorables à la diversité ont un impact positif sur la perception de la communauté. Dans la plupart des régions du Québec, le problème de l'attraction et de l'enracinement de la main-d'œuvre est récurrent et semble s'accroître à travers le temps, surtout dans les dernières années où l'économie est caractérisée par une pénurie de main-d'œuvre. Dans cette dynamique, il y a aussi la présence grandissante de travailleurs et travailleuses temporaires et venant de l'immigration qui vont habiter dans ces lieux et qui, peut-être, auront la possibilité de demeurer au Québec. Dans cette section nous présentons deux enjeux : le positionnement politique et le besoin d'un cadre.

Enjeu: Positionnement politique

Les élus municipaux ont différents points de vue sur la diversité et il n'y a pas toujours de consensus sur la manière de promouvoir la cohésion sociale en contexte pluriethnique; de là l'importance de se doter d'un cadre commun.

? Questions à se poser :

1. Quelles sont les caractéristiques démographiques actuelles et futures de votre communauté? Quelle est votre vision pour votre communauté? À quoi aimeriez-vous qu'elle ressemble dans 10 ans? Dans 50 ans?
2. Est-ce que la ville a pris clairement position en faveur de la diversité et a communiqué cette position à l'ensemble des membres du personnel, personnes et membres de la communauté?
3. Est-ce que la ville a communiqué son intention d'inclure tous les groupes qui la composent (les aînés, les Autochtones, les personnes 2SLGBTQI+, les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les femmes, etc.) en vue de promouvoir la cohésion sociale sur le territoire?
4. Est-ce que les membres du conseil municipal ont pris du temps pour bien comprendre les enjeux de la diversité et de l'inclusion dans le sens large? Pour se doter

d'une vision commune qui rassemble les différents points de vue sur le territoire?

5. Est-ce que la ville a prévu un mécanisme pour faciliter la circulation de l'information à l'interne, non seulement avec l'administration, mais aussi entre les différents services?

Solutions à envisager :

- S'assurer qu'il y a au moins une personne élue porteuse du dossier;
- Organiser une tournée des services avec des membres du personnel à différents niveaux (cadres, gestionnaires, spécialistes, préposés et préposées, personnel administratif, etc.) pour mieux comprendre les besoins;
- Réaliser un sondage auprès des membres du personnel pour documenter les pratiques existantes et les préoccupations;
- S'inspirer des prises de position d'autres municipalités à travers le travail des réseaux comme le RÉMIRI, la Coalition des municipalités inclusives, ou le programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe;
- Rédiger une déclaration du conseil municipal en faveur de la diversité et de l'inclusion qui se renouvelle chaque année et à la fin de chaque cycle électoral.



Renforcement des capacités :

1. Offrir des formations sur l'immigration, le racisme, la discrimination et la communication interculturelle pour faciliter la sensibilisation des personnes élues;
2. Développer des outils pour faciliter la communication des personnes élues (routines de communication interculturelle, fiches qui parlent de la diversité à la ville, pratiques d'entrevue avec les médias);
3. Offrir de l'accompagnement aux personnes élues dans les situations de crise en lien avec les personnes immigrantes et racisées (par exemple, le profilage racial ou d'autres formes de discrimination);
4. Créer un comité de travail mixte (professionnels, gestionnaires, personnes élues) pour faciliter l'arrimage des pratiques entre le politique et l'administratif;
5. Faciliter la participation de la ville à un ou plusieurs réseaux municipaux (RÉMIRI, Conseil de l'Europe, Coalition des municipalités inclusives, Cities of Migration, Défis 50-30).

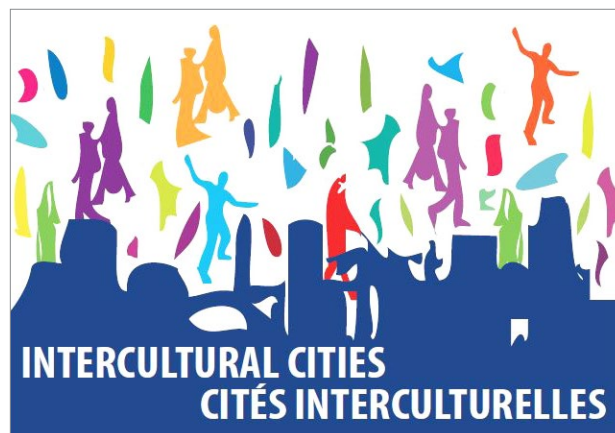


Pratiques inspirantes :

- Le plan interculturel de Barcelone a toujours fait l'objet d'un consensus à travers les différents groupes et partis politiques; le plan a été renouvelé récemment : Plan interculturel de Barcelone pour la période 2021-2030.

- La Ville de Vaudreuil-Dorion a entrepris une démarche de consultation interne et externe intensive qui constitue la première politique municipale du vivre-ensemble. https://www.ville.vaudreuil-dorion.qc.ca/uploads/sections/La_Ville/Administration_municipale/Politiques_municipales/Politique-Vivre-Ensemble.pdf.
- Le programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe offre des webinaires pour contrer les récits haineux qui pourraient être utiles pour les responsables municipaux, notamment en termes de communication politique.

- La Ville de Québec a créé une déclaration sur le vivre-ensemble qui est signée par les membres du conseil municipal annuellement



Programme Cités interculturelles
(Conseil de l'Europe)

Enjeu: Se doter d'un cadre de référence

Les cadres sont importants, car ils permettent aux organisations de donner des orientations à leurs activités à court et moyen termes, indépendamment des changements de personnel ou de direction. Les cadres peuvent également faciliter la planification et la mise en œuvre de politiques et de programmes, non seulement en termes de plans stratégiques, mais aussi en ce qui concerne les fonctions et les décisions quotidiennes.

? Questions à se poser :

1. Est-ce que la ville a développé une stratégie de consultation (interne et/ou externe) pour garantir l'adhésion à sa vision et pour faciliter l'appropriation du contenu?
2. Est-ce que le processus entamé par la ville permet d'avoir une vision globale des enjeux et de mobiliser les membres de différents services par une approche transversale?
3. Est-ce que le processus permet la coordination entre le politique et l'administratif, autant dans l'étape de consultation qu'au niveau de la mise en œuvre des outils?
4. Est-ce que les outils développés permettent la mise en œuvre d'actions concrètes, réalistes, et mesurables?
5. Est-ce que la ville a déterminé un espace et un temps pour concevoir, rédiger et opérationnaliser son cadre de référence ?



Solutions à envisager :

- Entamer un processus de consultation pour identifier les priorités institutionnelles en termes de diversité et inclusion;
- Créer un comité interne mixte (personnes élues, gestionnaires, spécialistes) pour développer un cadre de référence pour l'ensemble de l'appareil municipal; inclure un plan d'action ou une politique qui découle du plan d'action;
- S'assurer que les résultats de ce processus sont communiqués à l'ensemble de la population, en particulier auprès des communautés immigrantes et du groupe majoritaire de la société d'accueil;
- S'inspirer des déclarations, cadres de référence, plans d'action d'autres municipalités à travers la concertation intermunicipale (UMQ, RÉMIRI, Conseil de l'Europe).



Renforcement des capacités :

1. Participer à des réseaux de concertation inter-municipale pour prendre connaissance des pratiques inspirantes et soutenir le renforcement des capacités internes;
2. Entamer des démarches pour se faire évaluer, soit par les outils d'autodiagnostic de la Coalition des municipalités inclusives soit par l'Index des Cités interculturelles du Conseil de l'Europe;
3. Offrir des formations et des activités continues au personnel et aux personnes élues pour faciliter l'appropriation du cadre de référence;

4. Évaluer régulièrement la compréhension et l'utilisation des outils développés par la ville afin de s'assurer de leur pertinence et de leur applicabilité.



Pratiques inspirantes :

- La Ville de Repentigny a créé un comité consultatif citoyen sur le vivre-ensemble ainsi qu'un forum de consultation publique annuel pour évaluer le progrès de la Ville en termes de diversité, équité et inclusion.
- La Ville de Vaudreuil-Dorion a entrepris un processus de consultation interne et externe afin d'articuler une politique municipale du vivre-ensemble ainsi qu'un plan d'action détaillée suivant les recommandations des membres du milieu.
- La Ville de Québec a développé des capsules destinées au grand public pour expliquer la vision de la Ville en matière de diversité et inclusion et pour expliquer les concepts clés du vivre-ensemble en contexte municipal.
- Le Conseil interculturel de Montréal a publié un avis qui explique les avantages pour les villes de se doter d'une politique ou un cadre de référence interculturel : « Stratégie intégrée en six étapes et conditions de réussite pour une politique interculturelle ».

Thème 4: Inclusion et intersectionnalité

- Le défi de la transformation organisationnelle nécessite des appuis politiques et administratifs forts afin de mobiliser toute la municipalité autour d'une vision commune et d'un langage partagé.
- Penser l'inclusion en termes intersectionnels veut dire développer le réflexe de « recentrer les marges » à

chaque moment de la planification et de l'action municipales.

- L'inclusion demande aux villes d'adopter une approche proactive, à chaque étape du parcours des employés municipaux (recrutement proactif dans les communautés, coaching et mentorat, activités de cohorte, groupes de ressources pour le personnel).

Thème 5

Mise en œuvre de l'action municipale

Malgré le fait que les spécialistes dans ce secteur possèdent beaucoup d'expertise en matière de diversité et d'inclusion, ils revendiquent souvent le besoin de situer ces dernières à un niveau supérieur dans l'organisation municipale, non seulement pour garantir le soutien politique du dossier, mais aussi pour faciliter le travail entre les services.

Le principe de la transversalité est important pour harmoniser les pratiques, mais aussi pour éviter qu'une équipe ou un service reçoive la totalité des mandats et responsabilités en rapport au dossier de la diversité et de l'inclusion. Dans cette section nous présentons deux enjeux : l'ancrage de la démarche et sa transversalité.

Enjeu: Ancrage de la démarche dans l'appareil municipal

Dans la majorité des villes au Québec, le dossier de la diversité et de l'inclusion se trouve dans les services de loisirs et vie communautaire. Ceci est dû en grande partie au fait que l'approche du développement social, favorisée par les spécialistes dans ce domaine, préconise un regard qui tient compte des différentes formes de diversité qui se trouvent sur le territoire.



? Questions à se poser :

1. Est-ce que la démarche répond aux besoins des personnes qui vont avoir la responsabilité du dossier et aux besoins des communautés ciblées? Est-ce que ces dernières se considèrent parties prenantes du processus?
2. Est-ce que la démarche va permettre de documenter les expertises déjà existantes à la ville et favoriser l'intelligence collective de l'organisation?
3. Est-ce que la ville a prévu une stratégie de communication et de mobilisation des éléments développés dans le cadre de la démarche?
4. Est-ce que la démarche permet de mobiliser des stratégies intégrées (du haut vers le bas et du bas vers le haut), et une approche horizontale (à travers les différents services de la ville)?

5. Est-ce que nous avons inclus toutes les personnes et les services à former en priorité? Avons-nous des cas particuliers dans notre contexte qui devraient recevoir une formation en priorité?

Solutions à envisager :

- Commencer par les spécialistes et gestionnaires en loisirs et, par la suite, monter le dossier au niveau de la direction générale qui peut le proposer au conseil pour avoir un mandat transversal;
- Commencer avec une consultation auprès des communautés ciblées et ensuite une politique ou déclaration venant du conseil municipal et créer un comité mixte ou interservices pour orienter les travaux;
- Engager une ressource externe qui est proche de la direction générale et qui mobilise les différents membres à l'interne avec le soutien du politique et de l'administratif;

- Pour plus de détails sur les parcours des municipalités, voir la section 3.3 de ce guide.



Renforcement des capacités :

1. S'assurer que les responsables du dossier ont un **mandat clair du politique et un appui fort des personnes élues pour être en mesure de défaire les silos de travail par service;**
2. Impliquer les services et les membres de l'administration ayant déjà de l'expertise, notamment les services de loisirs et vie communautaire, les ressources humaines et les services qui interviennent directement auprès de la population (par exemple : prévention incendie, police, culture);
3. Former l'ensemble de l'appareil municipal sur les enjeux en rapport avec la diversité, l'équité et l'inclusion, en mettant l'accent sur les gens qui sont en contact direct avec la communauté sur une base régulière (non seulement les membres de l'administration, mais aussi les personnes élues).



Pratiques inspirantes :

- La Ville de Laval a engagé un expert en ÉDI au service des ressources humaines. Le professionnel dans ce poste travaille directement avec la direction générale pour s'assurer d'un arrimage avec les différents services de la Ville.

- Après avoir identifié une série d'enjeux autour du vivre-ensemble, la Ville de Québec a entrepris une tournée auprès des gens du milieu pour identifier les enjeux prioritaires. Ensuite la Ville a mis sur pied une commission consultative sur le vivre-ensemble.

- Dix ans après avoir créé un des premiers plans intégrés pour l'action municipale avec une approche interculturelle, la Ville de Barcelone a renouvelé le plan avec des mises à jour importantes Plan interculturel de Barcelone pour la période 2021-2030. Un aspect des réformes à la Ville, c'est la création d'un département d'interculturalité et de pluralisme religieux.

- La loi de 2011 sur l'interculturalité de la Ville de Mexico fait référence à la création d'un secrétariat, à l'utilisation systématique d'indicateurs interculturels, à l'évaluation avec la participation de spécialistes internationaux (en particulier le Conseil de l'Europe) et à une position claire concernant le principe de l'interculturalité. À l'automne 2017, à la suite de l'adoption des principes interculturels dans la loi sur l'interculturalité et la constitution du CDMX, la Chambre des députés a voté l'inclusion du principe de l'interculturalisme dans le plan de développement national, exigeant que l'interculturalisme soit pris en compte dans toutes les politiques et tous les programmes du gouvernement.

Enjeu: Transversalité de la démarche

Pour que les politiques de diversité et d'inclusion soient efficaces, elles doivent aller au-delà des lignes de partis, des frontières géographiques et des logiques sectorielles. Le principe de la transversalité est important pour plusieurs raisons, non seulement pour harmoniser les pratiques, mais aussi pour éviter qu'une équipe ou un service reçoive la totalité des mandats et responsabilités en rapport au dossier de la diversité et de l'inclusion.



Questions à se poser :

1. Est-ce que la responsabilité pour le développement d'expériences au sein de l'appareil est collective ou repose sur les épaules d'un ou des services en particulier?
2. En quoi ces services sont-ils impliqués dans cette volonté de changement, quel est leur degré de responsabilité à l'intérieur et à l'extérieur de leur service ?
3. Est-ce que le personnel municipal a accès à un mécanisme pour faciliter la circulation d'information entre les services et les spécialistes sans être obligé de passer par les différents niveaux de validation?
4. Est-ce qu'il existe des mécanismes de rétroaction entre les spécialistes et les services dans les différents secteurs de la ville?
5. Est-ce qu'il y a un mécanisme qui facilite la circulation de l'information du bas vers le haut, par exemple quand il faut avertir les gestionnaires et les membres responsables des décisions d'un enjeu qui touche les différents services et différentes catégories de personnel professionnel.

6. Est-ce qu'il y a un mécanisme pour faciliter la communication entre le politique et l'administratif sans pour autant compromettre la séparation de ces deux sphères?



Solutions à envisager :

- Se doter d'un cadre de référence administratif pour développer un langage commun et harmoniser les pratiques à travers les services;
- Créer un comité d'orientation interservices (avec une représentation mandatée par la direction générale de la ville) mixte (personnes élues, gestionnaires, spécialistes) qui comprend également des membres du personnel issus de l'immigration ou des groupes minoritaires;
- Identifier le personnel et/ou les personnes élues ayant de l'expertise dans le domaine de la diversité et de l'inclusion pour alimenter une vision transversale;
- Se doter des outils pour documenter les situations vécues par les membres du personnel afin de développer une vision commune à travers les différents services; assurer que ces outils sont utilisables sans peur de représailles ou stigmatisation.



Renforcement des capacités :

1. Offrir des formations spécialisées pour le personnel professionnel dans différents domaines sur la diversité et l'inclusion en contexte municipal;
2. Faciliter la participation du personnel professionnel aux travaux et aux communautés de pratiques organisées à l'échelle des municipalités au Québec, par exemple le RÉMIRI ou le CÉRAMIQ;
3. Engager des ressources pour la mise en œuvre de politiques ÉDI, notamment en collaboration avec le service des ressources humaines;
4. Documenter des situations selon le secteur pour sensibiliser sur l'aspect contextuel des problématiques en rapport avec la diversité et l'inclusion;
5. Harmoniser la mise en application des politiques et programmes en faisant un diagnostic organisationnel, par exemple, avec [l'Index du programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe](#).



Pratiques inspirantes :

- Mettant de l'avant les **approches intersectionnelles**, la Ville de Montréal a développé [une boîte à outils et des capsules vidéo](#) pour expliquer comment faire des analyses différenciées selon le sexe (ADS+).
- La Ville de Repentigny a mis sur pied un programme de répondants et répondantes en ÉDI en faisant appel à des membres du personnel intéressés pour remplir

un rôle d'accueil et d'écoute dans leurs équipes respectives en vue d'entretenir des espaces d'échange et de réflexion sécuritaire exempts de discrimination. Les personnes répondantes reçoivent une formation en leadership inclusif ainsi qu'un soutien individualisé le tout encadré par une approche de codéveloppement. Ces dernières jouent un rôle d'ambassadeur ou d'ambassadrice auprès des autres membres du personnel et des équipes.

- La Ville de Québec a mis sur pied une stratégie ÉDI qui permet d'effectuer des projets transversaux avec les diverses unités administratives de la Ville. De plus, chacune d'entre elles peut rédiger son propre plan d'action en ÉDI en fonction de ses enjeux, ses membres du personnel et les gens qui font usage des services.

Thème 5 : Création d'un écosystème municipal inclusif

- Il est important pour les municipalités d'avoir des partenaires de différents types (collaboration, consultation, financement) et de différentes communautés.
- Des espaces inclusifs renforcent l'apprentissage collectif et la possibilité de s'influencer mutuellement. La concertation exige du temps pour bâtir des liens de confiance et identifier des enjeux communs.
- Les difficultés et contraintes du financement du gouvernement obligent à diversifier les sources du financement, surtout en contexte de concertation avec les acteurs et actrices du milieu.

3 Diversité et inclusion municipale pas-à-pas

Dans beaucoup de municipalités, ce n'est pas la motivation ou la volonté politique qui manquent, mais le personnel professionnel et les gens qui prennent les décisions se demandent comment mettre en œuvre des mesures de diversité et d'inclusion. Dans la prochaine section, nous allons décrire des éléments importants pour la planification et la mobilisation ainsi que des exemples de différents parcours des municipalités ayant déjà de l'expérience dans le domaine. Pour plus de détails concernant les enjeux internes aux villes, voir la section 6.3 du [rapport de recherche](#).

3.1 Renforcement des capacités institutionnelles

Le renforcement des capacités institutionnelles est la clé de toute démarche qui vise un changement réel et durable sur le plan organisationnel. Le renforcement des capacités se situe à au moins trois niveaux : les mécanismes de documentation, l'offre de formations et d'accompagnement, et l'évaluation des politiques et programmes. Évidemment, le renforcement des capacités institutionnelles peut exiger des ressources importantes, notamment pour les petites et moyennes municipalités, mais la plupart de ces stratégies peuvent être adaptées pour tenir compte de la spécificité de chaque ville. Dans certains cas, ces stratégies peuvent être mobilisées et encadrées par la communalisation des ressources à l'échelle de la MRC.



Stratégies de documentation

Les municipalités doivent baser leurs analyses sur des faits et éviter les anecdotes isolées pour concevoir les actions et les stratégies d'intervention. Malgré ce constat, il y a très peu de villes qui se sont dotées de mécanismes pour la documentation des enjeux en rapport avec la diversité et l'inclusion (voire le [rapport de recherche](#), section 6). Il y a trois catégories de données qui peuvent aider les villes à faire de meilleures analyses : les bonnes pratiques, les situations interculturelles et les plaintes sur les expériences de discrimination, en interne et à l'externe. Idéalement, les mécanismes de documentation seraient la responsabilité de la direction générale (ou en l'occurrence d'un comité municipal interservices) afin d'assurer que les gens impliqués au niveau municipal aient accès aux données sans pour autant compromettre le caractère anonyme des données.



Pratiques inspirantes :

- Le programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe a développé une banque de données sur les bonnes pratiques dans plus de 150 municipalités à travers le monde. La banque est mise à jour sur une base régulière et disponible pour consultation sans frais. Il est possible de chercher des exemples de bonnes pratiques par thème, pays, et année.
- Le Laboratoire de recherche sur les relations interculturelles (LABRRI) de l'Université de Montréal a développé une méthodologie pour aider les municipalités et d'autres organisations à documenter les situations interculturelles vécues par le personnel professionnel et les gestionnaires. Cet atelier permet aussi la recherche des solutions organisationnelles et le développement des compétences interculturelles.
- Plusieurs municipalités ont développé des plateformes et des outils pour documenter les plaintes de discrimination vécues par le personnel et/ou la population. Étant donné la diversification des équipes, mais aussi le nombre croissant de plaintes, cette démarche devient de plus en plus importante:
 - Le bureau de non-discrimination de la Ville de Barcelone
 - Stop Racisme Genève
 - Guichet unique pour documenter le racisme à la Ville de Montréal

Formations et accompagnement

Outre le développement des compétences du personnel et des personnes élues, les villes doivent aussi développer de l'expertise interne pour faire l'analyse des enjeux en vue d'assurer un accompagnement pour l'ensemble de son équipe. Dans le développement des programmes de formation, il est important de tenir compte d'au moins trois facteurs. Premièrement, il faut distinguer entre les activités de sensibilisation et celles qui visent le développement des compétences. La sensibilisation prend moins de temps, mais donne aussi des résultats plus limités pour le personnel et les organisations. Sans suivi avec des actions structurantes, elle peut même devenir un alibi pour continuer les mauvaises pratiques. Deuxièmement, il ne faut pas confondre les compétences culturelles (du savoir sur les autres cultures) et les compétences interculturelles (habiletés de communication en contexte pluriethnique). Troisièmement, trop d'accent sur les compétences individuelles peut ajouter de la pression sur les membres de l'équipe et peut limiter le développement de compétences organisationnelles pour l'ensemble de la municipalité. Il est **important de se rappeler que la formation ne peut être l'alpha et l'oméga de la transformation organisationnelle. Elle doit faire partie d'une stratégie concertée** incluant la vision et les **actions concrètes** qui sont soumises à une évaluation de la part d'un comité mixte ayant de l'expertise dans le domaine.



MANUEL ANTI-RUMEURS

Guide pour les stratégies
anti-rumeurs

Pratiques inspirantes :

- Dans le cadre du projet NET-IDEA (Network of European Towns for Interculturalism, Diversity, Equality and Anti-Discrimination), l'association ICEI a développé un programme de formation en compétences interculturelles spécifique aux municipalités. Avant la création du contenu, il y a eu une étude de recherche en collaboration avec une douzaine de municipalités partenaires au projet : Survey on the cities' intercultural competences.
- Le Réseau des municipalités en immigration et en relations interculturelles (RÉMIRI) a mis sur pied trois groupes de travail thématiques organisés par les membres du réseau pour faire le codéveloppement de l'expertise sur trois différentes thématiques : la sensibilisation des personnes élues, la prévention et la sécurité en incendie, la mise en œuvre des stratégies anti-rumeurs.
- La Ville de Québec en collaboration avec l'Université de Montréal a mis sur pied un projet pilote pour la formation de la main-d'œuvre dans le secteur aquatique et au sein du Service d'interaction citoyenne. Plus de 500 employés et employées ont été formés dans le cadre du projet qui a fait l'objet d'une évaluation externe par l'École nationale d'administration publique. En parallèle, la Ville de Québec, en collaboration avec l'Université Laval et Beneva, a mis sur pied le « Parcours du vivre-ensemble », un programme de formation et d'accompagnement destiné aux gens du milieu.
- Le Comité Longueuil Ville sans racisme et discrimination, en collaboration avec la Ville de Longueuil, a développé un guide pour accompagner les organismes qui souhaitent approfondir leur compréhension des stratégies pour contribuer à la lutte contre le racisme.

- La série documentaire « Briser le code » de Télé-Québec contient un documentaire complet avec la participation de Fabrice Vil pour expliquer les enjeux de la discrimination et de l'inclusion. Le projet offre aussi des capsules vidéo éducatives et ludiques sur plusieurs concepts en rapport avec le sujet, par exemple, les microagressions et biais implicites.

Évaluation des politiques et programmes

Les gens responsables sont confrontés à des choix difficiles quant à la manière de distribuer des ressources municipales limitées, alors il est important d'avoir de l'information sur ce qui fonctionne réellement et pourquoi. Nous savons que certaines actions sont plus faciles à réaliser (par exemple, les activités festives qui visent à célébrer la diversité) mais nous savons également qu'il est difficile d'évaluer l'impact réel de ces programmes. Trop souvent les évaluations de programmes se limitent aux questionnaires d'appréciation et ne font pas de distinction entre les *résultats* d'une action et les *retombées* (White, 2022). L'évaluation systématique des politiques et programmes doit comprendre des analyses en amont et en aval (pour évaluer l'impact de l'action à travers le temps) et dans la mesure du possible l'utilisation des instruments quantitatifs (sondages et questionnaires chiffrés) et qualitatifs (entrevues et observations). Il est primordial d'évaluer l'impact des actions à plusieurs niveaux : appréciation, compréhension, comportement, organisation (voir le modèle d'évaluation de Kirkpatrick).

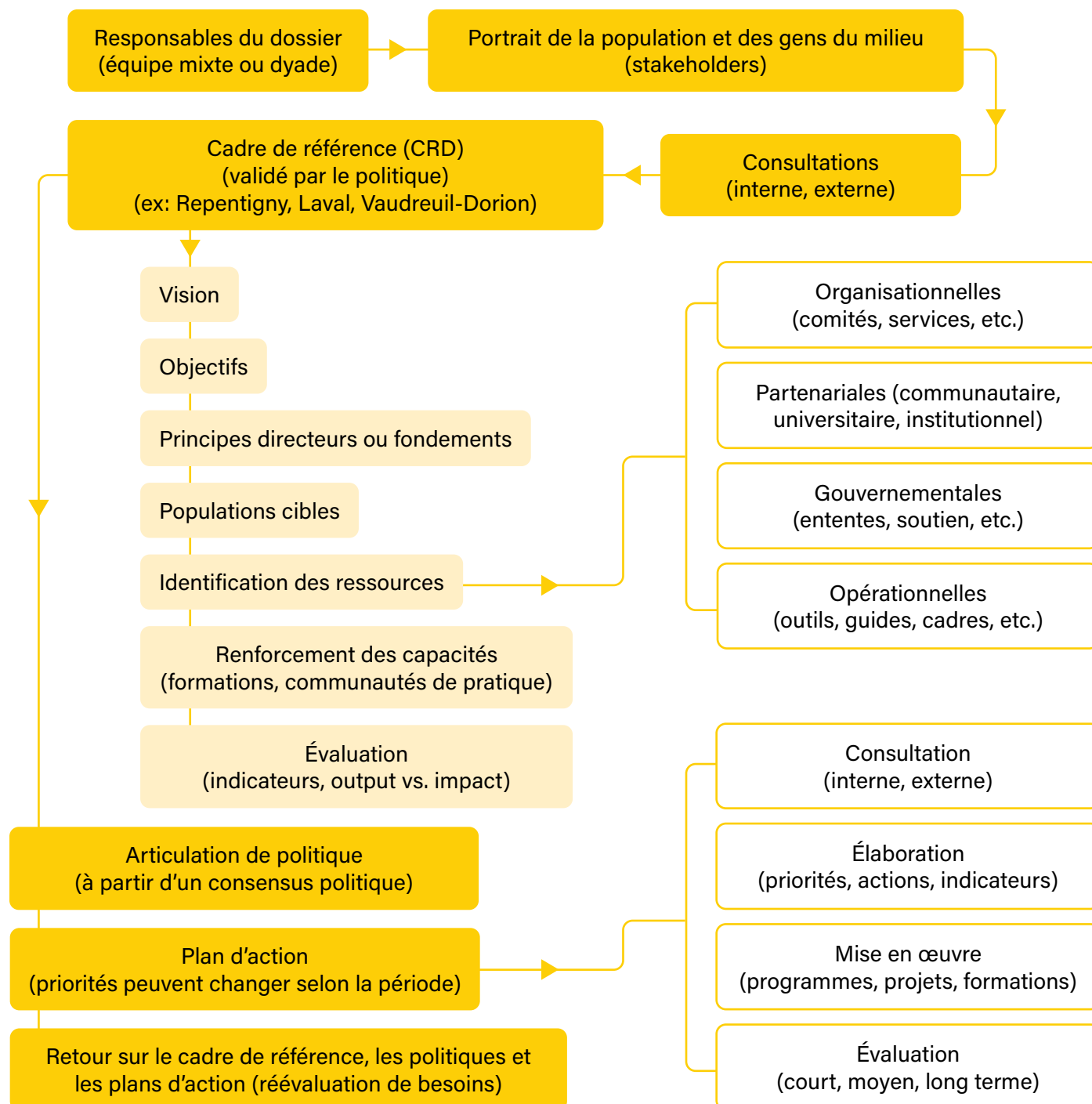


Pratiques inspirantes :

- Le programme d'agent de liaison des Bibliothèques de Montréal a fait l'objet de deux évaluations avec l'expertise de chercheurs universitaires dans le cadre du projet de partenariat « Montréal ville Interculturelle ». Une deuxième évaluation est en cours pour documenter le progrès à travers le temps.
- Le Conseil de l'Europe a réalisé des avancées importantes dans le domaine de l'évaluation pour les municipalités, notamment par l'utilisation de l'Index ICC qui permet d'évaluer l'action sur la base de douze indicateurs qui ont été validés par des spécialistes externes.

3.2 Un parcours « idéal »

À vrai dire, il n'existe pas de parcours typique ou idéal pour les municipalités qui décident de s'engager dans un processus qui vise à reconnaître la diversité et promouvoir l'inclusion dans la ville. Ceci dit, il y a plusieurs éléments importants à prévoir dans la planification de ce processus et les parcours les plus inspirants contiennent la majorité de ces éléments, sans que ce soit réalisé de la même façon ou dans le même ordre. L'exemple suivant, qui dessine un parcours idéal pour les municipalités, pourrait servir comme source d'inspiration.



3.3 Exemples de parcours

La diversité des contextes municipaux fait en sorte que chaque municipalité évolue de façon unique. Pour donner une idée concrète de cette diversité dans l'action municipale voici quatre différents parcours municipaux dans le développement de politiques et programmes sur la diversité et l'inclusion.

Québec

2015: Participation au Sommet sur le vivre-ensemble et signature de la déclaration

- Adhésion à l'Observatoire international des maires sur le vivre-ensemble

2016: Mobilisation interne sur le vivre-ensemble

- Création de deux comités-conseils: Conseil des partenaires recherche et Conseil des partenaires régionaux
- Collaboration avec l'ÉNAP pour se doter d'un cadre de référence et intégration des principes du vivre-ensemble au concept de sécurité urbaine

2017: Poursuite de la mobilisation interne sur le vivre-ensemble

- Embauche d'une ressource dédiée au vivre-ensemble
- Mise en place de la structure de gouvernance du vivre-ensemble
- Attentat de la grande mosquée de Québec

2018-2019: Actions structurantes

- Intégration des principes du vivre-ensemble à différents projets de la ville
- Démarche d'évaluation du vivre-ensemble



2020: Réorientation dans la démarche sur le vivre-ensemble

- Engagement d'une personne ressource en ÉDI
- Consultation auprès du personnel et des gens du milieu
- Projet pilote de formation pour les membres de l'équipe, capsules pour la population
- Collaboration avec le SPVQ

2021: Poursuite dans la démarche sur le vivre-ensemble/ÉDI

- Déclaration du conseil municipal sur le vivre-ensemble
- Élaboration d'une stratégie ÉDI et intégration de plusieurs services à la démarche
- Formations



[Parcours du vivre-ensemble \(quebec.qc.ca\)](http://quebec.qc.ca)

2022: Consolidation de la démarche sur le vivre-ensemble/EDI

- Collaboration dans des projets de recherche universitaires
- Développement d'outils pour les citoyens et citoyennes ainsi que pour les entreprises
- Campagne de sensibilisation à la diversité ethnoculturelle
- Formations

2023: Lancement du Parcours du vivre-ensemble

Repentigny

2018: Travaux internes sur le vivre-ensemble

- Cadre de référence interne de gestion de la diversité culturelle; formations des employés sur le contenu du cadre de référence
- Adhésion à la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination et à l'Observatoire des maires sur le vivre-ensemble

- Service de police adopte plan d'action pour le rapprochement interculturel

2020: Refonte du plan d'action du service de police avec une approche citoyenne

2021: Engagement dans la lutte contre la discrimination

- Création et embauche d'une ressource stratégique en innovation sociale
- Création d'une commission mixte (interne et externe) sur le vivre-ensemble et la participation citoyenne
- Adhésion au programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe

2022:

- Nouvelle structure de gouvernance transversale
- Déclaration d'engagement de la Ville sur le vivre-ensemble
- Création d'un comité consultatif citoyen
- Forum sur le vivre-ensemble

2023:

- Nouvelles orientations sur l'inclusion dans le plan stratégique de la Ville
- Création d'un comité multidisciplinaire pour un cadre de référence en ÉDI

Saguenay

2012: Élaboration de sa politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes.

2017: Changement d'administration à la Ville; demande d'un état de la situation et d'un portrait de l'immigration

2018: Début des travaux pour l'élaboration du plan d'action en immigration; la Ville se voit octroyer le rôle de leader coordonnateur de la concertation, d'agent rassembleur et de liaison

2019: Poursuite des travaux pour l'élaboration du plan d'action en immigration et mise en place du plan d'action en immigration.

- Création de comités de travail avec les partenaires consultés pour la validation des données collectées

2020: Début de l'évaluation du processus

2021: Signature d'une entente avec le MIFI pour la poursuite de la concertation et l'évaluation du plan d'action

2022: Mise en place de l'initiative « Le grand Saguenay-Lac-Saint-Jean ». Un projet concertée d'attraction et d'établissement durable pour l'ensemble de la région

Sherbrooke

2004: Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes

- Plans d'action dans le cadre de la politique: 2005, 2008, 2011

2005: Création du Comité des relations interculturelles et de la diversité (CRID)

2014: Début de la Semaine sherbrookoise des rencontres interculturelles (SSRI)

Actions structurantes

2017: Tableau de bord de l'accueil et de l'intégration des personnes immigrantes

2018:

- Instance de concertation en immigration de Sherbrooke ICI-Sherbrooke
- Mise en place du Programme Sherbrooke, collectivité accueillante

2021: Adhésion au réseau international des cités interculturelles du Conseil de l'Europe

2022: Création de secrétariat sur la participation citoyenne

2023: Adoption de la nouvelle politique municipale sur l'immigration

4 Dix propositions pour les municipalités inclusives

Malgré la spécificité géographique et historique des villes, les analyses présentées dans ce guide portent à croire qu'il y a des enjeux communs pour l'action municipale en matière de diversité et d'inclusion. Dans cette dernière section du guide, nous présentons une série de propositions qui pourraient aider les acteurs et actrices du milieu municipal à bâtir des fondations solides sur des terrains complexes et parfois mouvants.

1. Questionner les idées reçues sur la diversité

À priori, ça pourrait sembler évident, mais les villes se rendent de plus en plus compte qu'il n'y a pas de consensus sur la façon de définir la diversité. Trop souvent la notion de diversité est utilisée pour parler des personnes immigrantes ou des personnes racisées, mais en réalité *la diversité d'une ville comprend toutes les personnes et communautés qui vivent sur le territoire*. Pour faire ressortir cet enjeu on peut commencer en posant une question très simple: «est-ce que les personnes du groupe majoritaire font partie de la diversité?». Selon les réponses, comment faire pour questionner les idées reçues sur la diversité? D'abord prendre position en faveur de la diversité, ensuite insister sur le fait **que la diversité n'est pas uniquement une valeur ou une cible organisationnelle, elle fait partie intrinsèque de la ville**. Pour ne pas réduire la diversité à l'identité ethnique ou à l'immigration, les villes doivent nommer les différentes formes de diversité, insister sur les valeurs de l'inclusion, et finalement expliquer comment la Ville va orienter et prioriser ces actions dans ce domaine.

2. Commencer par un diagnostic

Il faut savoir d'où on part pour mieux s'orienter dans l'avenir. Ceci veut dire que les différentes acteurs et actrices du milieu municipal doivent avoir une bonne idée non seulement de la population sur le territoire, mais aussi sur les différents groupes vulnérables ou minoritaires qui peuvent échapper aux analyses diagnostiques traditionnelles. Les nouveaux outils pour faire l'analyse de l'accessibilité universelle (par exemple l'ÉDI ou l'ADS+) permettent de s'assurer que les actions de la ville prennent en considération toutes les personnes et tous les groupes qui peuvent être oubliés. Un état des lieux de la situation sociodémographique doit être accompagné d'une recension des pratiques d'inclusion déjà existantes ainsi que des préoccupations des spécialistes et des gens du milieu.

3. Bien choisir le modèle de travail

Il y a plusieurs modèles qui peuvent être mobilisés pour soutenir le travail d'inclusion par les villes : ÉDI, vivre-ensemble, villes interculturelles, villes accueillantes, villes



inclusives, pour ne nommer que ceux-là. Il n'y a pas un modèle qui fonctionne pour toutes les villes et cette diversité d'approches peut être une source de confusion, autant pour le personnel professionnel que pour les gens qui prennent les décisions. Dans certains cas, la rivalité entre les approches peut causer des tensions et même des conflits. Certaines approches fonctionnent mieux selon le secteur ou le service (par exemple : l'utilisation des approches ÉDI par les ressources humaines) et certaines fonctionnent mieux pour des actions auprès des citoyens et citoyennes (par exemple le vivre-ensemble ou l'interculturalisme). Le plus important pour les villes est de faire l'analyse des besoins à plusieurs niveaux (interne, externe et territorial) afin de choisir un modèle qui permettra de rallier le plus grand nombre de gens autour d'un langage partagé et une vision commune.

4. Mobiliser la pensée pluraliste

Le pluralisme (c'est-à-dire la reconnaissance que **toutes les communautés sont plurielles et que la pluralité des points de vue doit**

être protégée) ne fait pas toujours consensus alors il a besoin d'être réaffirmé par les gouvernements et par les administrations municipales. Ceci dit, il n'y a pas qu'une façon de promouvoir la pensée pluraliste. Si certains modèles insistent sur la reconnaissance de la diversité, d'autres se penchent sur la lutte contre la discrimination ou le rapprochement par le dialogue. Tous les courants de pensée pluralistes ont quelque chose à offrir et les municipalités doivent s'assurer d'avoir une approche complémentaire dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes.

5. Développer un récit inclusif

Les institutions publiques fonctionnent à partir de codes et de normes dont certains sont explicites et d'autres sont connus, mais implicites. Les institutions publiques ont été créées à l'image des groupes qui détiennent le pouvoir dans la société et ces groupes peuvent avoir de la difficulté à comprendre la réalité des groupes minoritaires. Changer nos façons de faire peut être une source de malaise et de confusion; il peut aussi provoquer des

résistances. Le développement d'un réflexe inclusif exige un esprit critique et une capacité à se remettre en question et le changement de mentalité requis pour développer des réflexes inclusifs peut prendre du temps. Pour faire des changements durables qui reflètent un réel engagement en faveur de l'inclusion, les villes doivent montrer de la créativité et de l'imagination en créant de nouveaux récits qui permettent à tout le monde de se sentir à sa place dans la ville.



6. Mettre de l'ordre dans la maison

Quand les villes décident de donner des orientations au personnel et à la population sur la meilleure façon de garantir la cohésion sociale et l'inclusion de tous et de toutes, elles ont besoin de donner le bon exemple si elles veulent être crédibles dans leur démarche. Avant de dire aux autres comment s'occuper de leur maison, la ville doit d'abord mettre de l'ordre chez elle. De ce point de vue, on peut dire qu'il y a une chaîne logique que les villes

doivent suivre pour devenir plus inclusives, par exemple, s'assurer qu'il y a une représentativité dans la fonction publique avant de donner des formations aux organismes et membres du milieu sur l'inclusion au travail. Une fois que les pratiques inclusives sont devenues un réflexe à l'interne, notamment dans la structure de gouvernance et dans les processus de dotation, la ville sera mieux placée pour proposer des actions qui visent à promouvoir l'inclusion ailleurs.

7. Diversifier les stratégies de communication

La communication de la ville joue un rôle important pour diffuser de l'information aux citoyens et citoyennes sur ses services, ses politiques et ses programmes. Mais les services de communication doivent aussi communiquer sa vision politique. Si la ville veut projeter l'image de ville inclusive il peut être nécessaire de revoir les façons de faire la communication, non seulement dans la visibilisation des actions favorisant l'inclusion (par exemple : les plans d'action, les comités internes, les formations), mais aussi en diversifiant les canaux et les stratégies de communication (forums communautaires, entretiens, groupes de discussion, cafés-rencontres, réunions informelles et questionnaires) pour s'assurer que toutes les communautés se sentent concernées et représentées par les actions et dans les communications de la ville. À l'ère des médias sociaux et des nouvelles technologies numériques, les villes peuvent aller de la communication unidirectionnelle à une approche plus dialogique et inclusive.

8. Faire confiance au processus

Il y a une multitude de chemins qui mènent aux pratiques inclusives en contexte municipal; il y a autant de cheminement qu'il y a de villes. Comment prioriser les actions à travers le temps? Quels aspects de la planification sont incontournables? Les réponses à ces questions viendront des villes elles-mêmes, mais les acteurs et actrices municipales doivent d'abord prendre le temps de se familiariser avec les outils à leur disposition et les cheminements qui ont été pris par les autres villes au Québec et ailleurs. Les villes qui ont le plus de succès en diversité et inclusion mobilisent un certain nombre d'éléments qui sont déjà connus par les gens du milieu municipal (diagnostic, consultation, élaboration de cadres, transversalisation, concertation, évaluation). C'est important d'assurer des résultats concrets, mais les personnes œuvrant dans la municipalité doivent accepter de faire confiance au processus et bien évaluer les actions posées à travers le temps.

9. Prioriser le développement organisationnel

Les programmes de formation sont importants pour le développement professionnel, mais il ne faut pas les voir comme une baguette magique. Premièrement, il faut accepter que le développement des compétences prenne plus de temps que la simple sensibilisation; la sensibilisation est plus efficace quand elle est présentée comme une étape préliminaire et non pas une finalité en soi. Deuxièmement, **la formation destinée aux individus n'aura pas d'impact durable si elle n'est pas intégrée dans une démarche plus large qui implique une réflexion sur les pratiques inclusives sur le plan organisationnel** (sensibilisation,

formation, accompagnement). Les programmes de sensibilisation et de formation faits dans une logique de développement organisationnelle constituent la meilleure garantie du succès à long terme.

10. Évaluer régulièrement son progrès

Nous savons que certaines pratiques sont plus faciles à mettre en œuvre que d'autres, par exemple, de nombreuses villes se concentrent sur des projets liés à la célébration de la diversité, car ils sont faciles à mettre sur pied et ils peuvent avoir un effet rassembleur. Mais nous savons également qu'il est difficile d'évaluer l'impact de ces programmes, en partie à cause de la confusion entre les **résultats** (par exemple : le nombre de personnes qui y participe ou le montant d'argent dépensé) et les **retombées** (l'impact en termes de changement de mentalité ou de pratiques organisationnelles). **Évaluer les actions de la ville à partir d'indicateurs objectifs avant, pendant et après permet aux gens impliqués d'évaluer leur progrès à travers le temps et de fournir des données concrètes pour justifier la valeur de l'investissement fait au nom de l'inclusion.** Combiner des approches d'évaluation quantitative et qualitative permet de comprendre en temps réel l'impact des initiatives de la ville.

5 Outils et ressources

- **Glossaire de concepts clés** (voir la section 6)

Au sujet du « virage municipal » :

- « Inclusive Cities currently supports 12 UK cities and their local partners to achieve a step-change in their approach towards the integration of newcomers in the city. » <https://www.compas.ox.ac.uk/project/inclusive-cities/>
- UNESCO, *Politiques municipales sur le Vivre-ensemble*. : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368169_fre
- White, B.W. (Éd.) (2018), *Intercultural cities. Policy and Practice for a New Era*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. https://www.academia.edu/38278459/Intercultural_Cities_Policy_and_Practice_for_a_New_Era
- Wood, P., & Landry, R. (2007). *The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage* <https://www.routledge.com/The-Intercultural-City-Planning-for-Diversity-Advantage/Wood->
- Zapata-Barrero, R., Caponio, T., & Scholten, P. (2017). Theorizing the 'local turn' in a multi-level governance framework of analysis: a case study in immigrant policies. *International Review of Administrative Sciences*, 83(2). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852316688426>

Guides pratiques

- Conseil de l'Europe
 - [Cité interculturelle pas à pas](#)
 - [Guide pour la lutte contre la discrimination](#)
 - [Guide pour les stratégies anti-rumeurs](#)
- [Guide d'accompagnement](#) : Comment aborder et traiter le sujet du racisme et des discriminations dans nos organisations, Comité Longueuil Villes sans racisme et discrimination. (2021)
- Guides de la coalition des municipalités inclusives
 - [Personnes réfugiées ou demandant l'asile](#)
 - [Villes de petite et moyenne taille](#)
 - [Guide pour nouveaux et anciens membres](#)
 - [Guide pour l'inclusion des personnes LGBTQ2+](#)
 - [Guide pour la réconciliation avec les peuples autochtones](#)
- [Guide d'initiation à la lutte contre le racisme et la discrimination à l'intention des municipalités](#) (Commission Ontarienne des droits de la personne)
- [L'avancement de l'équité et l'inclusion : Un guide pour les municipalités](#)
- [Profilage](#)

Ressources en ligne

- [Briser le code](#), Télé-Québec
- [Centre Justice et foi, dossier racisme](#)
- [Fédération canadienne des municipalités](#) (voir ressources, chercher par mots-clés)
- [Observatoire international des maires du vivre-ensemble](#)
- Programme des Cités interculturelles (ICC)
 - [Index ICC](#)
 - [Banque de bonnes pratiques](#)
 - [Test de la citoyenneté interculturelle](#)
- [Ressources éducatives sur les communautés autochtones](#)
- [Ressources pour l'accueil des personnes réfugiées ou demandant l'asile de la TCRI](#)
- Sans Filtre, Urbania. [Comment dialoguer avec des personnes qui ont peur du vivre-ensemble](#)
- UNESCO. (2019) [Politiques municipales sur le vivre ensemble](#)
- Ville de Montréal, [Guide pratique sur l'utilisation de l'ADS+](#)
- White, B.W. & Frozzini, J. (2024). *Diversité et inclusion dans les municipalités : un projet de recherche action* (rapport de recherche). Montréal (Canada) : Fondation canadienne des relations raciales.

Livres

- Ahmed, S. (2012). *On Being Included : Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham ; London: Duke University Press.
- Azdouz, R. (2021) *Panser le passé, penser l'avenir : Racisme et antiracismes*. Québec: EDITO
- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Laplanche, L., Pulido, B., Savard, B., & Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Québec: Presses de l'Université Laval. Repéré à <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>
- El-Ghadban, Y., & Saint-Éloi, R. (2021). *Les racistes n'ont jamais vu la mer*. Montréal: Mémoire d'encrier. <https://memoiredencrier.com/catalogue/les-racistes-nont-jamais-vu-la-mer/>
- Triandafyllidou, A. et al (2024), *Migration and Cities: Conceptual and Policy Advances*: IMISCOE
- White, B. W., & Frozzini, J. (Éds). (2022). *Villes interculturelles au Québec : Pratiques d'inclusion en contexte pluriethnique*. Montréal (Québec, Canada): Presses de l'Université du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/villes-interculturelles-quebec-4261.html>
- White, B.W. & Frozzini, J. (2024). *Diversité et inclusion dans les municipalités : un projet de recherche action* (rapport de recherche). Montréal (Canada) : Fondation canadienne des relations raciales.
- Wood, P. & Landry, C. (2008). *The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage*. Earthscan.

6 Concepts clés pour promouvoir l'inclusion dans les villes

Biais inconscient : « Il s'agit d'un stéréotype social qui est formé inconsciemment par rapport à certains groupes de personnes en fonction de caractéristiques faciles à observer, comme l'âge, le poids, la couleur de la peau ou le genre. Les biais inconscients sont beaucoup plus répandus que les préjugés conscients et sont souvent incompatibles avec les valeurs conscientes de la personne qui les a. » (Amnistie Internationale)

Cohésion sociale : « Relations et liens de solidarité qui existent entre les membres d'une société qui font en sorte qu'une population est plus qu'un agrégat de personnes rassemblées au hasard de l'histoire, mais un ensemble humain qui s'unit grâce à des références partagées et des liens interpersonnels étroits et fructueux qui nourrissent une volonté d'être solidairement responsable, de partager les bénéfices de cette cohabitation et de construire un avenir commun. » (MIFI)

Dialogue interculturel : « Le dialogue interculturel est considéré comme un processus qui comprend un échange de vues ouvert et respectueux entre des individus et des groupes ayant des origines [différentes], sur la base d'une compréhension et d'un respect mutuels. Il requiert la liberté et la capacité de s'exprimer, ainsi que la volonté et la capacité d'écouter les points de vue des autres... Il vise à développer une compréhension plus profonde des diverses visions et pratiques du monde, à accroître la coopération et la participation (ou la liberté de faire des choix), à permettre l'épanouissement et la transformation personnelle, et à promouvoir la tolérance et le respect de l'autre. » (Conseil de l'Europe).

Discrimination : « Traitement injuste et différentiel basé sur des caractéristiques personnelles biologiques, immuables comme la couleur de peau, le sexe, l'origine ethnique, la religion, les limitations physiques, ou l'âge. (Amnistie Internationale)

Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, il y a trois types de discrimination (directe, indirecte et systémique) et 14 motifs de discrimination dont la race, l'âge, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale et le handicap. » (CDPDJ)

Diversité : « La diversité fait partie intrinsèque des sociétés contemporaines et anciennes, mais, de nos jours, on en parle de plus en plus, autant dans les médias que dans les institutions publiques. Pour certaines personnes, la diversité est une source de richesse, tandis que, pour d'autres, il s'agit d'un problème ou d'une menace. Trop souvent la notion de diversité est utilisée pour parler des personnes immigrantes ou des personnes racisées, mais en réalité *la diversité d'une ville comprend toutes les personnes et communautés qui vivent sur le territoire*. Ceci veut dire non seulement la diversité ethnique, mais aussi la diversité religieuse, linguistique, raciale, de genre, d'âge et encore d'autres. Ceci veut dire également les personnes qui s'identifient au groupe majoritaire, un aspect qui est souvent oublié dans les discussions sur la diversité. » (Guide FCRR).

Égalité : « Principe accordé à tout être humain dans la possession des droits et libertés intrinsèques. Le droit à l'égalité est proclamé et protégé par les chartes notamment la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, qui reconnaît que tous les individus sont égaux en valeur et en dignité et ont droit d'exercer leurs droits et libertés, peu importe leurs caractéristiques personnelles. Le droit à l'égalité protège tous les individus contre toute forme de discrimination et de harcèlement. » (RIQEDI)

Équité : « Principe fondé sur le sentiment de ce qui est juste et de ce qui est injuste, au-delà des normes juridiques. Il tient compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité. Il s'oppose à l'uniformité dans l'application systémique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société. » (RIQEDI)

Intégration : « Processus par lequel une personne immigrante en vient à participer pleinement à sa société d'accueil et à s'épanouir selon son potentiel et ses aspirations. L'intégration repose sur l'engagement partagé, soit l'engagement collectif de la société à inclure les personnes de toutes origines et à soutenir l'intégration des personnes immigrantes ainsi que l'engagement individuel de chacune et de chacun à prendre part activement à la vie québécoise dans le respect du cadre civique commun. L'intégration est un processus transitoire, multidimensionnel, multifactoriel et diversifié, qui s'échelonne sur des périodes de temps variables selon les personnes. À ne pas confondre avec l'inclusion et la participation. » (MIFI)

Inclusion : « Selon Nair et Vohra (2015), l'inclusion peut être vue comme un processus, un cheminement actif bidirectionnel par lequel l'individu vit une certaine transformation de soi, à l'image d'une acculturation, et où se déploie également une action d'intégration de la part de la sphère d'accueil. Cette intégration, expliquent Nair et Vohra, comprend l'accès à des services ainsi qu'une participation active et reconnue au sein du milieu d'accueil. L'inclusion s'accompagne aussi d'une dimension sensible : le sentiment d'appartenance ou "the subjective feeling of connection and belonging" (Frozzini, 2023, p.4). » (Goulet et al., 2024)

Interactions positives : « La notion d'interaction est la pierre angulaire de l'intégration interculturelle. C'est ce phénomène qui confère leur valeur unique aux villes interculturelles. Susciter des interactions signifie créer des conditions propices à des rencontres quotidiennes significatives et constructives, qui transcendent les différences, notamment culturelles. Malgré l'existence de lois protectrices, les préjugés et la discrimination peuvent prospérer dans les contextes marqués par la ségrégation ou par le manque de contacts et de dialogue entre les gens. Il a été démontré que, dans

certaines conditions, plus des personnes ayant des origines et des modes de vie différents sont en contact les unes avec les autres, moins elles risquent d'avoir des idées et des comportements influencés par des préjugés. » (Cités interculturelles)

Interculturel : « Le terme "interculturel" est polysémique et peut changer en fonction du contexte. À un premier niveau, l'"interculturel" fait référence à la réalité sociale organique et parfois chaotique des grands centres urbains, où des personnes d'origines sociales et culturelles diverses interagissent de manière souvent inattendue et imprévisible. Mais il désigne également les efforts déployés par les personnalités locales – non seulement les personnes responsables de décisions politiques, mais aussi les organisateurs et organisatrices communautaires et les universitaires – dans les villes du monde entier pour promouvoir les principes interculturels comme moyen de lutter contre la discrimination et de favoriser la cohésion sociale au sein des communautés et entre elles. Les politiques interculturelles des villes désignent généralement des initiatives qui visent à sensibiliser aux avantages de la diversité, mais elles cherchent également à réduire l'impact négatif de la discrimination tout en encourageant les interactions positives entre des personnes d'origines diverses. » (White & Frozzini, 2022, p. 2)

Intersectionnalité : « L'intersectionnalité est un outil conçu pour analyser la façon dont les différentes hiérarchies sociales s'articulent et se renforcent mutuellement. L'intersectionnalité se veut de prendre en compte tous les aspects de l'identité d'un individu lorsque l'on discute des expériences de discrimination et d'oppression que la personne a vécues. Par exemple, en prenant en compte que les femmes autochtones vivent du sexisme et du racisme, et que de ce fait leurs expériences de vie sont différentes de celles des hommes autochtones, ou de celles des femmes blanches. L'intersectionnalité nous permet une meilleure compréhension de comment les systèmes d'oppression et de discrimination (racistes et sexistes dans ce cas) s'empilent et se complètent. » (Amnistie Internationale)

Micro-agression : « Les micro-agressions sont des actions ou comportements verbaux ou non verbaux qui communiquent des messages condescendants, dérogoires, ou négatifs ciblant

des personnes racisées ou autochtones, en lien avec leur appartenance à un (ou plusieurs) groupe marginalisé. L'auteur ou l'autrice de la micro-agression peut être inconscient ou inconsciente de ses actions qui relèvent de biais implicites. Les micro-agressions sont frustrantes et invalidantes pour la personne visée, et ont des effets néfastes sur la santé mentale des personnes envers lesquelles elles sont dirigées.» (Amnistie Internationale)

Multiculturalisme : « Paul May propose trois définitions. L'une, sociologique, désigne *"l'hétérogénéité ethnique, culturelle et religieuse d'un pays"* qui résulte notamment de l'immigration postcoloniale. La seconde, plus philosophique et normative, cherche à valoriser cette diversité dans une perspective de justice sociale (Taylor, Young, Tariq Modood), dans une logique d'approfondissement de l'idéal démocratique. La troisième concerne plutôt le domaine institutionnel, recouvrant les programmes qui découlent de l'idée multiculturaliste de la justice sociale. » (Flipo, 2018)

Participation citoyenne : « l'exercice des droits civils, sociaux et politiques, et des responsabilités qui y sont associées, dans une grande diversité de lieux (associations, groupes) et à différents niveaux (local, régional, national, international). » (Tremblay, Frozzini, Agbobli, White & Martin, 2024, p.13)

Pluralisme : « Les identités prennent de nombreuses formes et s'entrecroisent souvent de manière à déterminer la façon dont les gens appréhendent le monde. Le pluralisme signifie reconnaître, valoriser et respecter ces diverses identités. En adoptant le pluralisme, les sociétés ne se contentent pas d'inclure les divers peuples et communautés au sein des institutions et des cultures en place. Au contraire, le pluralisme encourage les sociétés à opérer des changements qui conduisent à la reconnaissance et à l'appartenance de différents peuples. Cela permet à la vie des gens, à leurs communautés et à leurs institutions de s'enrichir de nouvelles perspectives et de nouvelles idées. » (Moniteur mondial du pluralisme)

Préjugé : « positions préconçues concernant un groupe ou ses membres, jamais vérifiées et donc non étayées par des preuves. Bien qu'il puisse y avoir des partis pris positifs et négatifs, le terme de "préjugé" a généralement une connotation négative,

puisque les préjugés causent des dommages et des blessures bien réels. Très souvent, ils sont étroitement liés au sentiment d'appartenir (ou non) à un groupe et au rôle attribué à ses membres, et altèrent la capacité des personnes appartenant au groupe ciblé à s'auto-identifier. Les préjugés sont associés à des émotions comme l'aversion, la défiance, la peur ou même la haine. Ils empêchent, à la fois, de considérer les autres dans leur individualité et d'apercevoir la diversité qui règne parmi les membres du groupe stéréotypé. » (Cités interculturelles).

Profilage racial : « Le profilage racial s'inscrit dans un ensemble de comportements et de relations avec certaines populations racisées. Même si le geste est posé par une personne en particulier, suivant l'idée de la "pomme pourrie", "le profilage racial ne doit pas être appréhendé comme un phénomène isolé, dépendant exclusivement de mauvais comportements et/ou de mauvaises personnes qu'il suffirait d'identifier et de neutraliser pour régler le problème". Les pratiques de profilage racial sont le produit des dynamiques et pratiques de fonctionnement d'une organisation, d'un système ou d'une institution. En principe la motivation ne se veut pas raciste. "Quand des policiers tendent, à infraction ou comportement égal, à sanctionner ou surveiller davantage les personnes racisées, il s'agit d'une forme de profilage racial systémique caractérisé par le principe de 'deux poids, deux mesures.' (Armony, Hassaoui & Mulone, 2021, p. 5)

Racisme : « Théorie ou idéologie qui, partant de l'hypothèse de l'existence de races humaines, considère que les races sont inégales entre elles. Le racisme entraîne une attitude et des comportements d'hostilité ou de mépris à l'égard de certaines personnes en raison de leur couleur ou de leur origine ethnique ou nationale. » (CDPDJ)

Stéréotype : « Croyance préconçue et apprise (souvent très jeune) sur un groupe de personnes. Les stéréotypes cherchent à expliquer ce que les gens font (les conduites et comportements) par ce qu'ils sont (leur groupe 'raciale' ou ethnique, leur genre, etc.). Il s'agit de croyances tenues par une collectivité. » (Amnistie)

Vivre-ensemble : « Le vivre-ensemble dans une ville est un processus dynamique que tous les partis impliqués mettent en place pour favoriser

l'inclusion, ainsi que le sentiment de sécurité et d'appartenance. Faire la promotion du vivre-ensemble c'est reconnaître et respecter toutes formes de diversité, lutter contre la discrimination et faciliter la cohabitation harmonieuse. Dans la mise en œuvre du vivre-ensemble, les différents membres du milieu travaillent en concertation pour faciliter l'émergence des valeurs communes qui contribuent à la paix et à la cohésion sociale.» (UNESCO)

Xénophobie : «Hostilité envers les étrangers ou ce qui provient de l'étranger. Elle est principalement motivée par la peur de l'inconnu, et de perdre sa propre identité. » (Amnistie Internationale)

Sources d'information :

- Amnistie internationale : <https://amnistie.ca/lexique-pour-lantiraciste>
- Armony, V., Hassaoui, M., & Mulone, M. (2021). *Portrait de recherche sur les interpellations dans le dossier profilage*. Repentigny : Centre de recherche interdisciplinaire sur la diversité et la démocratie (CRIDAQ). Repéré à <https://cridaq.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/09/Rapport-Armony-Hassaoui-Mulone-SPVR.pdf>
- Cités interculturelles du Conseil de l'Europe :
 - <https://rm.coe.int/precis-de-terminologie-des-cites-interculturelles/16809ebb9f>
 - <https://www.coe.int/fr/web/interculturalcities/intercultural-competence>
 - Council of Europe White Paper on Intercultural Dialogue: https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_en.pdf
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec : <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/lexique>
- Concertation Montréal : <https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/2021/11/GlossaireImmigrationParticipationInclusion.pdf>
- Flipo, F. (2018). De quoi le multiculturalisme est-il la reconnaissance? *Nonfiction*. [Résumés de livres]. Repéré à <https://www.nonfiction.fr/articleprint-9456-de-quoi-le-multiculturalisme-est-il-la-reconnaissance.htm>
- Goulet, M.-J., Champagne, A., Bérubé, F., Cambefort, N., Frozzini, J., Gallard, I., ... Saffari, H. (2024). Camie, développement d'une formation sur l'inclusion des personnes étudiantes de l'international par une équipe multidisciplinaire : Quelles étapes et quels leviers pour y parvenir? *Relais*, 10. <https://oresquebec.ca/relais/camie-developpement-dune-formation-sur-linclusion-des-personnes-etudiantes-de-linternational-par-une-equipe-multidisciplinaire-queelles-etapes-et-quels-leviers-pour-y-parv/>
- Global monitor on pluralism : <https://monitorpluralism.ca/about/what-is-pluralism/>
- MIDI. (2015). Glossaire-MIDI. MIDI, Gouvernement du Québec. <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/GlossaireImmigrationParticipationInclusion.pdf>
- Réseau inter-universitaire québécois en ÉDI : <https://rqedi.com/wp-content/uploads/2022/03/guide-paee-universites-RIQEDI.pdf>
- Tremblay, M., Frozzini, J., Agbobli, C., White, B. W., & Martin, N. (2024). Introduction. Dans Tremblay, M., Frozzini, J., Agbobli, C., White, B. W., & Martin, N. (Éds). *Dialogue citoyen pour l'harmonisation des relations interculturelles* (pp. 5-18). Montréal (Québec) : Presses de l'Université de Montréal.
- UNESCO : Politiques municipales sur le vivre-ensemble : https://observatoirevivreensemble.org/sites/default/files/815_19_f_living_together_brochure_web.pdf
- White, B. W., & Frozzini, J. (Éds). (2022). *Villes interculturelles au Québec : Pratiques d'inclusion en contexte pluriethnique*. Montréal (Québec, Canada): Presses de l'Université du Québec. Repéré à <https://www.puq.ca/catalogue/livres/villesinterculturelles-quebec-4261.html>

Informations éditoriales

La Fondation canadienne des relations raciales (FCRR) est une société d'État fédérale. La FCRR reconnaît respectueusement que les terres sur lesquelles le siège social est situé sont le territoire traditionnel de nombreuses nations dont les Mississaugas de Credit, les Anishnabeg, les Chippewas, les Haudenosaunee et les Wendats, et abritent aujourd'hui de nombreuses communautés des Premières Nations, Métis et Inuits. Nous reconnaissons également que Toronto est couverte par le Traité 13 et que le personnel et les membres du conseil d'administration de la FCRR résident individuellement sur les terres traditionnelles de nombreuses communautés des Premières Nations, Métis et Inuits à travers le pays. La FCRR respecte et affirme les droits inhérents et issus de traités de tous les peuples autochtones et s'engage à travailler aux côtés des nations et des peuples autochtones pour combattre le racisme et mobiliser l'action sur la voie de la réconciliation.

Auteurs et chercheurs

Jorge Frozzini

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste. Professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

Bob W. White

Professeur titulaire au Département d'Anthropologie à l'Université de Montréal et directeur du Laboratoire de recherche en relations interculturelles (LABRRI)

James Lamarre

Assistant de recherche

Nous souhaitons remercier :

Nos remerciements vont en premier lieu à Bochra Manai, commissaire à la lutte contre le racisme à Montréal. C'est avec elle que prit forme l'idée de rassembler les municipalités du Québec autour des enjeux de diversité et d'inclusion. Elle fut par ailleurs extrêmement impliquée tout au long du projet et permit aux municipalités d'assister à des rencontres avec la Ville de Lyon (France) et de sensibiliser à de nouvelles pratiques inclusives.

Les représentant.e.s des municipalités qui se sont joints à nous mensuellement pendant un an afin de discuter de l'inclusion au niveau municipal: la MRC Domaine-du-Roy, la MRC des Appalaches, les Villes d'Adstock, de Longueuil, de Montréal, de Québec, de Repentigny, et de Sherbrooke.

Les représentant.e.s des municipalités à travers le Québec qui nous ont ouvert leurs portes pour nous présenter leurs initiatives (les Villes de Coaticook, Chicoutimi, Gatineau, Lévis, Repentigny et Québec) ainsi qu'aux municipalités dans le reste du Canada qui ont accepté d'échanger avec nous sur les politiques et programmes dans et par leurs villes: les Villes de Calgary, d'Halifax, d'Ottawa, de Toronto, et de Vancouver.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à L'Union des Municipalités du Québec (UMQ), Centraide et à la Commission Canadienne de l'UNESCO, pour leur révision du guide. Leur expertise fut réellement très appréciée.

Enfin, nous remercions particulièrement Michèle Vatz-Laaroussi de l'Université de Sherbrooke et Pascale Caidor de l'Université de Montréal qui ont collaboré en effectuant une révision scientifique. Leurs commentaires ont été d'une aide précieuse.

ISBN 978-2-9822589-0-7

Publié à Montréal, Canada, 2025



Fondation
canadienne des
relations raciales

crrf-fcrr.ca