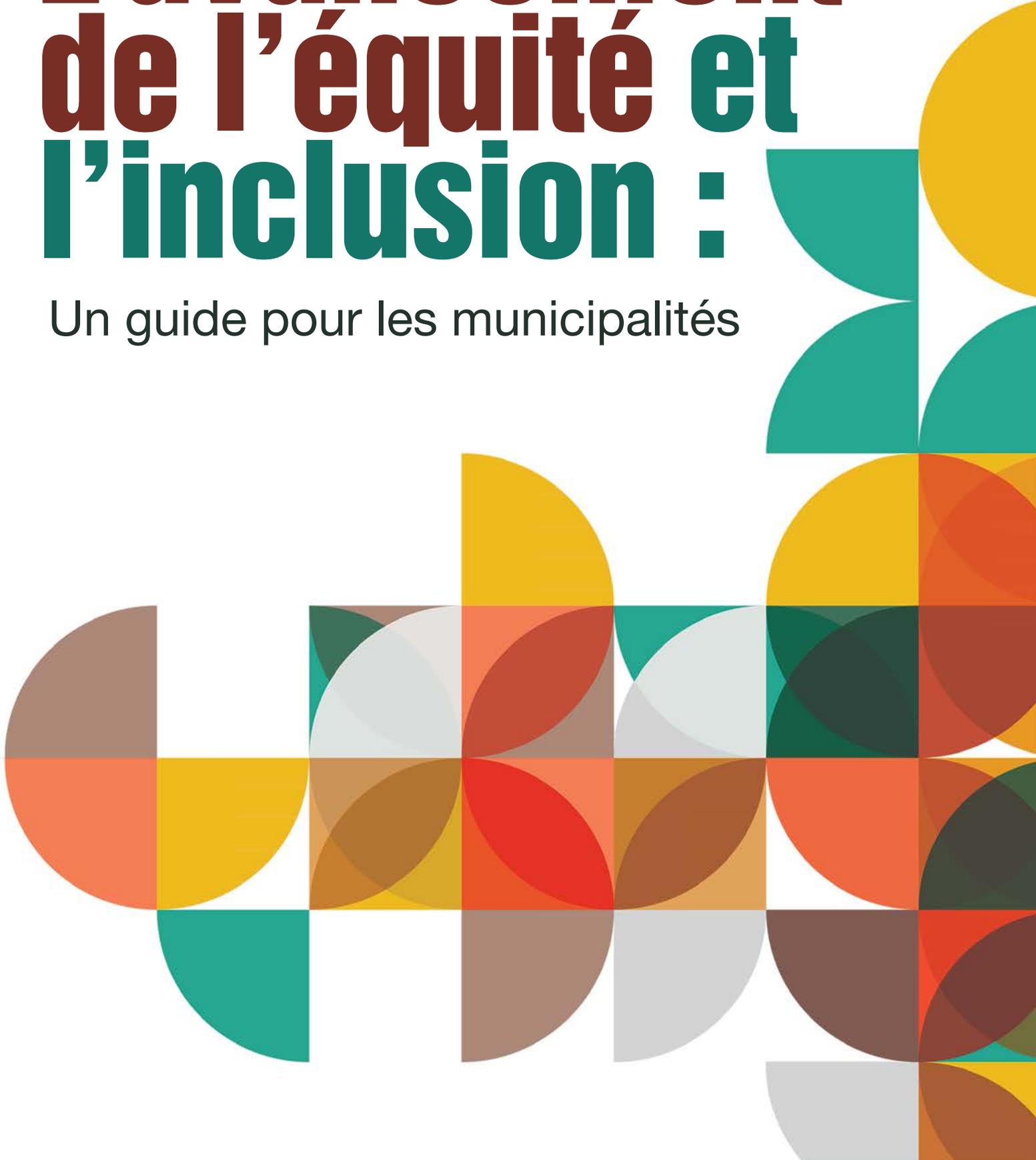


# L'avancement de l'équité et l'inclusion :

Un guide pour les municipalités



# L'avancement de l'équité et l'inclusion :

Un guide pour les municipalités

Juin 2015

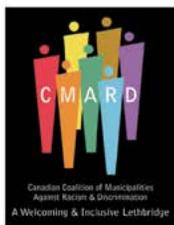
© L'Initiative : une ville pour toutes les femmes (IVTF), Ottawa

Pour accéder à ce guide en ligne, ainsi qu'à des outils et des ressources supplémentaires, visitez le [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)

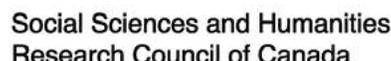
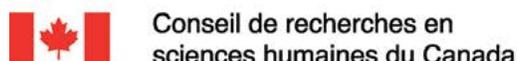
Nous vous invitons à reproduire ou à adapter toute partie du présent guide dans le but de faire avancer l'équité et l'inclusion, tant que l'Initiative : une ville pour toutes les femmes est citée comme source.



City for All Women Initiative  
Initiative: une ville pour toutes les femmes



L'élaboration de ce guide a été financée par :



# Avant-propos

**P**uisque chaque municipalité est unique, il existe plusieurs chemins critiques pour faire avancer l'équité et l'inclusion. L'Initiative : une ville pour toutes les femmes (IVTF) et ses partenaires pensent que lorsqu'une municipalité œuvre auprès des personnes qui risquent le plus l'exclusion, y compris les femmes et les filles d'une diversité de milieux, elle œuvre pour le bien de tous.

Depuis dix ans, l'IVTF et la Ville d'Ottawa coopèrent à cette possibilité. Initialement, leurs efforts ont servi à l'élaboration d'un *Guide pilote d'égalité entre les sexes*, puis se sont intensifiés pour mener, en 2010, à la rédaction de *L'Optique d'équité et d'inclusion* (2<sup>e</sup> éd. 2015) qui traite d'autres domaines d'exclusion.

Depuis le mois de mai 2014, l'IVTF travaille avec des partenaires de l'ensemble du pays – municipalités, organisations féminines, universitaires, organisations locales et nationales – à créer le présent guide et ainsi faire avancer l'égalité entre les sexes, l'équité et l'inclusion.

## Municipalités de petite, moyenne et grande taille :

Ville de Lethbridge (Alb.) • Ville d'Ottawa (Ont.) • Ville de Stratford (Î.-P.-É.) •  
Ville de Toronto (Ont.) • Ville de Vancouver (C.-B.)

## Organisations :

Commission canadienne pour l'UNESCO • Initiative : une ville pour toutes les femmes (Ottawa, Ont.) • CMARD Lethbridge (Lethbridge, Alb.) • Fédération canadienne des municipalités • PEI Coalition for Women in Government (Stratford, Î.-P.-É.) • Springtide Resources (Toronto, Ont.) • Toronto Women's City Alliance (Toronto, Ont.) • Women Transforming Cities (Vancouver, C.-B.)

Éditrice et chercheuse : Dre Meghan Brooks

Équipe de production au niveau local : Suzanne Doerge et Mai Ngo (personnel d'IVTF); Caroline Andrew, Université d'Ottawa; Fran Klodawsky, Carleton University; Melissa Newitt (FCM); Clara Freire, Lois Emburg et Christine Malone, Ville d'Ottawa.

Infographie : jwalker design. Traduction : Michèle Clermont.

## Remerciements :

Nous remercions Condition féminine Canada d'avoir financé la mise au point d'outils à l'usage de la Ville d'Ottawa ainsi que la création de ce guide. Nous exprimons également notre reconnaissance au Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) pour son appui au projet *Intersectionality in Practice* (application pratique de l'intersectionnalité) qui a guidé l'élaboration de cet ouvrage. En dernier lieu, nous désirons exprimer notre appréciation à la Ville d'Ottawa et à tous nos partenaires de projet pour leur appui non financier.

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Le présent guide</b> .....	5
	1.1 Destinataires du guide .....	5
	1.2 L'importance du guide .....	5
	1.3 Utilisation du Guide .....	8
<b>2</b>	<b>Qu'est-ce qui a guidé l'élaboration du guide?</b> ...	9
	2.1 Une optique d'équité et d'inclusion .....	9
	2.2 Contributions des partenaires ..	11
	2.3 Intersectionnalité – Nous sommes tous différents .....	12
	2.4 Principes directeurs .....	16
	2.5 Termes et concepts clés .....	17
<b>3</b>	<b>Comment produire un effet durable?</b> .....	21
<b>4</b>	<b>Préparation au changement</b> .....	31
	4.1 Élaborer des stratégies de changement. ....	31
	4.2 Créer les conditions favorables au changement. ....	42
<b>5</b>	<b>Mobilisation de la collectivité</b> .....	57
	5.1 Comprendre les enjeux. ....	59
	5.2 Reconnaître l'expertise au sein de la collectivité .....	61
	5.3 Établir des relations .....	65
	5.4 Travailler en collaboration. ....	68
	5.5 Rendre des comptes .....	72
<b>6</b>	<b>Constitution d'un milieu de travail accueillant</b> .....	73
	6.1 Un effectif représentatif .....	73
	6.2 Un leadership diversifié .....	77
	6.3 La culture du milieu de travail ...	80
	6.4 Formation .....	83
<b>7</b>	<b>Prestation de services inclusifs</b> .....	85
	<b>Conclusion</b> .....	101
	<b>Annexe A : Liste d'exemples par partenaire de projet</b> .....	102
	Références .....	104
	Notes de fin de document .....	107

## 1.1 Destinataires du guide

Les municipalités sont l'ordre de gouvernement le plus proche des citoyennes et des citoyens. Comme à tous les ordres de gouvernement, les décisions qui y sont prises ont des répercussions profondes sur les politiques, la prestation de services, l'engagement civique et la vie communautaire.

Le présent guide est destiné :

- aux **représentants et représentantes élus** qui souhaitent définir des mandats et des priorités stratégiques adaptés aux électeurs et électrices;
- aux **cadres supérieurs et intermédiaires** qui s'efforcent d'établir des politiques, des pratiques et des procédures de ressources humaines et de fonctionnement qui tiennent compte de la population; et
- aux **membres du personnel municipal** à tous les niveaux de l'entreprise qui cherchent des façons d'aborder des enjeux et des possibilités émergents.

Il peut aussi servir à guider les travaux :

- **d'organisations locales, d'agentes et agents communautaires, de syndicats et d'universitaires** qui s'associent aux gouvernements municipaux, collaborent avec eux et plaident auprès d'eux dans le but de parvenir à une plus grande inclusion.

## 1.2 L'importance du guide

Dans le climat actuel, l'équité et l'inclusion sont indispensables dans les municipalités. Malheureusement, des formes systémiques et persistantes de discrimination ont créé des villes qui ne conviennent pas à tout le monde. Si elles ne sont pas corrigées rapidement, ces difficultés seront de plus en plus importantes.

Nos communautés connaissent des inégalités croissantes dans les domaines des ressources, de l'accès et du pouvoir. Les Autochtones, les femmes, les personnes racialisées, les personnes handicapées, les gens qui vivent dans la pauvreté, les jeunes, les personnes âgées, les nouvelles arrivantes et les nouveaux arrivants et les personnes LGBTQ se heurtent à des obstacles dans leur accès aux soins de santé, à l'emploi et au logement. Quant aux francophones et aux résidentes et résidents en milieu rural, leur accès aux services est moindre. Cette injustice a un coût social et financier pour les municipalités.

Les organisations féminines ont attiré l'attention sur l'expérience de la ville vécue par les femmes et les filles de divers milieux. Leurs travaux mettent en évidence le fait que les municipalités sont plus fortes quand les aspirations et les contributions des femmes et des filles sont prises en considération. Les défis sont d'autant plus grands pour les femmes et les filles racialisées, autochtones, jeunes, handicapées ou vivant dans la pauvreté. En regardant les choses dans l'optique de l'équité et l'inclusion, qui aborde les différences entre les sexes ainsi que d'autres inégalités (disparité de revenus, racisme, discrimination fondée sur la capacité physique, homophobie, âgisme, etc.), les municipalités sont en mesure de mieux répondre aux aspirations DE TOUTES ET DE TOUS.

Les municipalités doivent assurer la qualité de vie des citoyennes et des citoyens. À l'heure des réductions des budgets municipaux, il est avantageux de combattre les inégalités pour veiller à l'inclusion de toutes les résidentes et tous les résidents. L'équité et l'inclusion créent des villes plus durables, où les gens de tous les horizons ont le droit de participer pleinement à la vie sociale, économique, politique et culturelle, et peuvent le faire.

Les municipalités sont des chefs de file dans ce domaine : elles s'adonnent à des pratiques prometteuses qui changent les choses. À mesure qu'elles emploient du personnel et des cadres aux antécédents de plus en plus diversifiés et qu'elles deviennent plus représentatives des communautés qu'elles servent, elles approfondissent leur compréhension des points de vue de collectivités particulières.

## Les données illustrent qu'il existe encore des inégalités au Canada.

**Femmes autochtones :** Près de 1200 femmes et filles autochtones ont été assassinées ou portées disparues entre 1980 et 2012. Le nombre réel est vraisemblablement encore plus élevé.<sup>1</sup>

**Travailleuses et travailleurs autochtones :** En 2005, le revenu médian de la population autochtone n'atteignait que les deux tiers du revenu médian de la population non autochtone.<sup>2</sup>

**Personnes culturellement Sourdes :** Le manque de reconnaissance, au sein de la population, de la langue, de la perspective et de la culture propres aux personnes Sourdes limite leur pleine participation à la vie urbaine.

**Canadiennes et Canadiens francophones :** Pour les francophones, l'accès inégal aux services de santé en français peut aboutir à une détérioration de leur état de santé.<sup>3</sup>

**Jeunes LGBTQ :** Le harcèlement sexuel est une préoccupation importante dans les écoles : en 2010, 49 % des élèves trans, 33 % des élèves lesbiennes et 40 % des élèves gais de sexe masculin ont signalé des incidents.<sup>4</sup>

**Femmes monoparentales :** Les femmes qui quittent un partenaire pour élever leurs enfants toutes seules sont cinq fois plus susceptibles de vivre dans la pauvreté que si elles étaient restées avec leur partenaire.<sup>5</sup>

**Personnes handicapées :** Le besoin de logement est plus élevé de 6 % chez les personnes handicapées, et les deux tiers des personnes dans le besoin sont des femmes.<sup>6</sup>

**Personnes racialisées :** Près de la moitié de la population vivant dans les quartiers à faible ou très faible revenu est racialisée<sup>7</sup> et en 2012, la moitié des crimes haineux déclarés étaient motivés par la haine de la race ou de l'origine ethnique.<sup>8</sup>

**Personnes âgées vivant seules :** Près d'un tiers des personnes âgées habitent un logement qui n'est pas conforme aux normes appropriées, y compris les normes d'abordabilité.<sup>9</sup>

**Femmes :** Seulement le quart des maires et des membres des conseils municipaux de l'ensemble du Canada sont des femmes. La Fédération canadienne des municipalités a établi l'objectif à 30 % d'ici 2026 afin de tenir compte du point de vue des femmes.<sup>10</sup>

**Travailleuses :** Les femmes qui travaillent à temps plein ne gagnent que 71 cents pour chaque dollar gagné par les hommes.<sup>11</sup> Les femmes gagnent environ les deux tiers des gains totaux réalisés par les hommes au cours de leur vie,<sup>12</sup> même si leur espérance de vie est plus longue de quatre ans.<sup>13</sup>

**La question de savoir comment parvenir à une plus grande équité et une plus grande inclusion n'a pas de réponse rapide. C'est un processus sans fin déterminée. Les championnes et les champions connaîtront des réussites ainsi que des revers.**

Entreprendre ou continuer un travail portant sur l'équité pose des défis aux municipalités :

- Ressources financières limitées;
- Exigences de temps conflictuelles auprès du personnel;
- Approche incertaine à ce genre de fonctions;
- Doute sur l'existence d'inégalités (p. ex, « les femmes ont déjà atteint l'égalité »);
- Manque de volonté politique;
- Connaissance limitée de la valeur d'une optique à caractère multidimensionnel – une optique qui prend en considération les façons dont les avantages et les désavantages se recoupent dans l'expérience que font les gens des politiques et des programmes.

[Initiative : une ville pour toutes les femmes, Rencontre nationale des partenaires, mai 2014]

**Le présent guide présente des moyens de transformer ces défis en opportunités.**

En réfléchissant à la tâche qui est devant vous, souvenez-vous que :

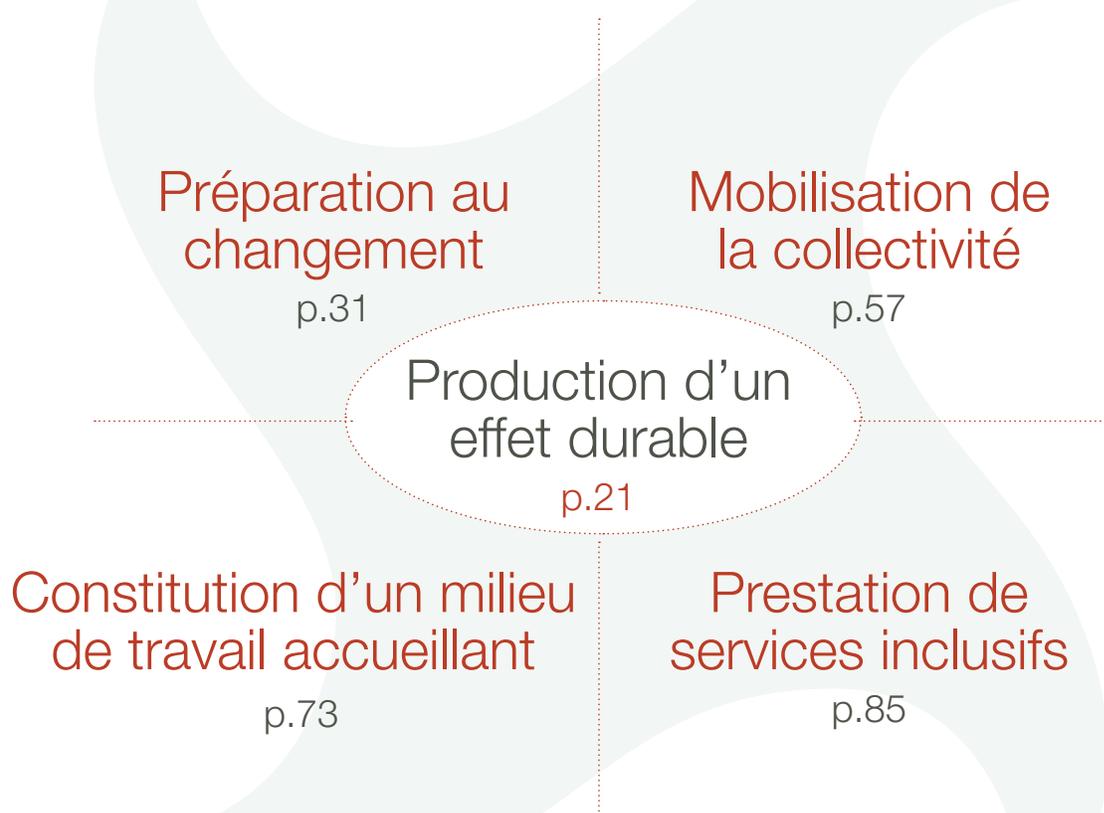
- Le changement est fluide et constant;
- De multiples points d'entrée peuvent mener au changement;
- Les tensions ne sont pas toujours négatives : c'est le va-et-vient entre forces opposées qui crée le changement;
- Une bonne pratique consiste à demander « Qui n'est pas inclus et que pouvons-nous faire pour améliorer l'inclusion? »;
- L'identité et les questions liées sont complexes et dynamiques, alors écoutez les communautés et travaillez en collaboration avec elles;
- L'histoire de chaque municipalité est unique;
- Les citoyennes, les citoyens et les organisations communautaires désirent vivement aider à trouver des solutions.

## 1.3 Utilisation du Guide

Chaque municipalité a le choix du chemin critique qu'elle souhaite emprunter. Le présent guide propose une approche souple à l'équité et l'inclusion. On peut l'adapter aux diverses structures, contextes et expériences qui existent dans les municipalités de l'ensemble du Canada.

Vous pouvez lire le guide section par section ou plonger dans le contenu de n'importe quel sujet. Feuilletez-le; vous y trouverez des outils, des renseignements et des exemples qui vous aideront dans votre cheminement.

Le guide comporte cinq sections principales.



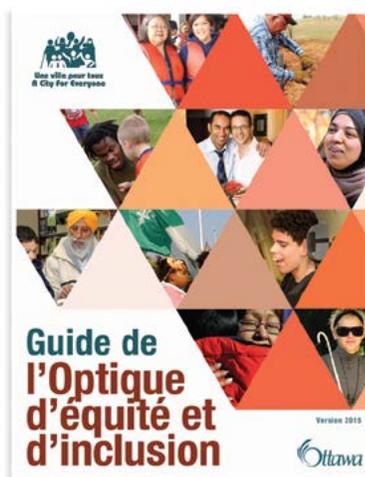
Municipalités de grande, moyenne et petite taille, municipalités rurales, urbaines ou les deux – ce guide vous est destiné!

**Vous pouvez en apprendre davantage sur le guide et trouver des exemples d'initiatives portant sur l'équité et l'inclusion en visitant le site Web de l'IVTF au [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)**

# Qu'est-ce qui a guidé l'élaboration du guide?

## Section 2

### 2.1 Une optique d'équité et d'inclusion



En 2005, le conseil municipal d'Ottawa a adopté une motion proposant de développer, en collaboration avec l'Initiative : une ville pour toutes les femmes (IVTF), des outils visant à promouvoir l'égalité entre les sexes dans la prestation des services municipaux. Par suite de quoi le *Guide d'égalité entre les sexes* (2008) a été élaboré et mis à l'essai, dans le but d'illustrer les différences entre les expériences de la ville faites par les femmes et celles faites par les hommes, et aussi entre les expériences faites par une diversité de femmes. Ayant reconnu que ce guide avait le potentiel d'améliorer les initiatives de la Ville, le personnel et les leaders communautaires ont cherché à entendre les membres d'autres collectivités s'exprimer sur leurs expériences d'exclusion. Afin d'éviter au personnel d'avoir à se servir de plusieurs documents, un ouvrage couvrant tous les groupes a été rédigé, l'*Optique d'équité et d'inclusion*, qui reconnaît que pour instaurer l'égalité

entre les sexes, il faut tenir compte des multiples aspects de la vie d'une femme qui peuvent contribuer à son exclusion.

L'IVTF et la Ville ont convoqué plus de cent personnes (membres du personnel et leaders communautaires) qui ont guidé la création de l'*Optique d'équité et d'inclusion* (2010). L'*Optique* traite aussi bien du fonctionnement de la Ville que des services municipaux et intègre les préoccupations en matière d'équité de onze groupes qui risquent l'exclusion. En tête des priorités : s'assurer qu'un point de vue tenant compte des différences entre les sexes ne soit pas perdu dans l'approche plus générale. Pour y parvenir, les préoccupations portant sur l'inégalité entre les sexes ont été intégrées dans l'ensemble de l'ouvrage principal et dans de courts documents d'accompagnement (appelés *Portraits*) ayant pour objet les onze groupes.



À la suite de l'évaluation de l'outil, l'*Optique* a été rafraîchie en 2015 sous le nom de *Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion* et une version à l'usage des organismes communautaires a également été préparée.

#### Qui risque l'exclusion?

- Autochtones
- Francophones
- LGBTQ
- Immigrants
- Personnes âgées
- Personnes handicapées
- Personnes vivant dans la pauvreté
- Personnes racialisées
- Résidents des secteurs ruraux
- Femmes
- Jeunes
- Qui d'autre?

L'optique d'équité et d'inclusion vous demande de :

## RÉFLÉCHIR À VOTRE DIVERSITÉ

Le fait de prendre conscience de la diversité en nous et chez les autres peut nous aider à comprendre comment différents facteurs influent sur notre façon d'offrir des services, d'élaborer des politiques et des programmes ou d'interagir avec le personnel et la collectivité.

## PRENDRE CONSCIENCE DE VOS PRÉJUGÉS

Lorsque nous remettons en question nos propres idées, nous nous ouvrons à de nouvelles façons de comprendre les choses. Consultez les [Portraits](#) pour obtenir un aperçu des personnes qui risquent l'exclusion. Rappelez-vous qu'un individu peut s'identifier à plus d'un groupe, et qu'au bout du compte, c'est notre personnalité qui nous rend uniques.

## VOUS INTERROGER SUR L'INCLUSION

En nous posant trois questions simples, nous pouvons intégrer les principes d'équité et d'inclusion à notre travail.

1. Qui est exclu de votre travail?
2. Quels facteurs sont susceptibles de contribuer à cette exclusion?
3. Que pourriez-vous faire différemment pour favoriser l'inclusion?

## METTRE EN PRATIQUE CE QUE VOUS AVEZ APPRIS

Pour nous aider à appliquer les principes d'équité et d'inclusion dans un domaine particulier, nous pouvons nous poser certaines questions pratiques et tirer des leçons des usages que d'autres ont faits de l'*Optique* (pratiques prometteuses). Voici des domaines d'activité dans lesquels vous pouvez améliorer l'équité et l'inclusion :

- Communication
- Participation de la collectivité
- Collecte d'information et recherche
- Direction et supervision
- Suivi et évaluation
- Planification : services, projets, programmes et événements
- Élaboration de politiques
- Recrutement et embauche
- Planification stratégique
- Formation
- Travailler avec les autres (Clientes et clients, personnel, bénévoles, collectivité)

## DEVENIR UN ALLIÉ ET PASSER À L'ACTION

En devenant un allié, nous nous engageons à utiliser ce que nous avons appris pour épauler et défendre nos collègues et nos clients. Il ne s'agit pas d'une mesure ponctuelle. Être un allié fait partie d'un processus d'apprentissage continu qui consiste à s'interroger sur certaines choses pour transposer (et transposer à nouveau) les connaissances en actions.



## 2.2 Contributions des partenaires

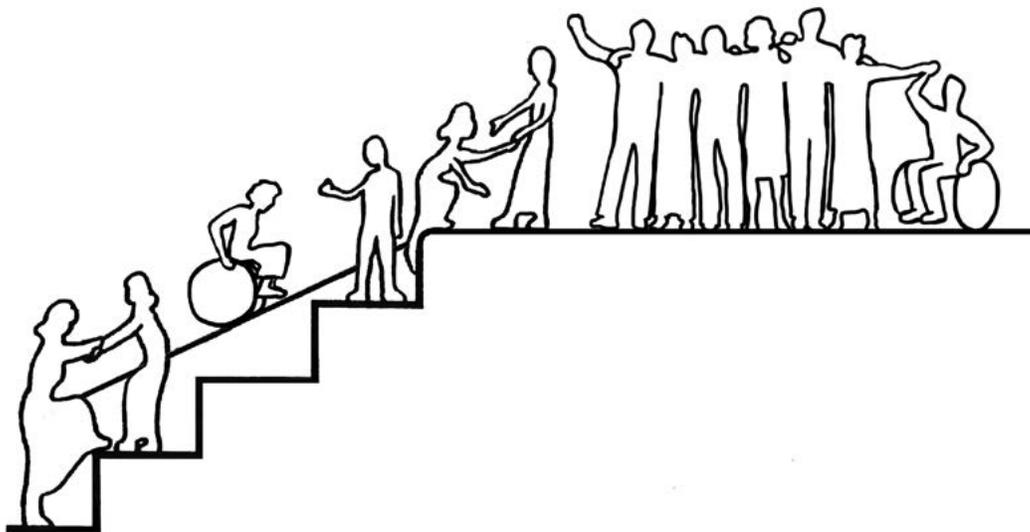
La production du présent guide a été rendue possible grâce aux précieuses contributions des partenaires de projet, qui ont cerné les difficultés, défini les facteurs critiques de succès, offert des idées sur les façons dont le guide pourrait changer les choses, et mis leurs pratiques prometteuses en commun.

Les organisations de femmes, les organisations nationales et les gestionnaires municipaux rassemblés ont veillé à ce que divers points de vue soient pris en considération. Le guide est le produit de leurs connaissances et de leurs idées, ainsi que des tensions créatives qui se sont manifestées au cours du processus de collaboration.

L'approche utilisée dans l'élaboration du guide constitue un exemple de partenariat qui fonctionne.

Dans ce guide, tous les exemples de pratiques prometteuses que nous donnons sont tirés de nos municipalités et de nos organisations (voir l'Annexe A). Nous ne prétendons pas être plus avancées que les autres villes, nous espérons plutôt inspirer les gens à utiliser notre situation actuelle comme point de départ pour bâtir des villes plus équitables et inclusives.

Y a-t-il des pratiques prometteuses en matière d'équité et d'inclusion dans votre ville? Faites-nous-en part dans le site interactif [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)



## 2.3 Intersectionnalité – Nous sommes tous différents

Si l'on veut améliorer l'équité et l'inclusion, il faut savoir que les gens expérimentent la ville différemment selon leurs antécédents. Réfléchissez à votre propre identité. Les gens vous comprennent-ils simplement en sachant que vous travaillez à la Ville? Probablement pas. Les individus sont complexes et nous pouvons choisir de laisser paraître – ou être tenus de laisser paraître – différents aspects de notre identité à différents moments.

L'expérience unique de chaque personne sur le plan des avantages et des désavantages ne peut pas se résumer à une facette particulière de son identité. La meilleure approche pour saisir certaines facettes est une approche multiple qui inclut le sexe, la race, la capacité, l'âge, l'origine ancestrale et l'orientation sexuelle. Des organisations, universitaires, chercheurs et chercheuses ont proposé une approche plus globale – une analyse intersectionnelle – comme moyen de comprendre les liens qui existent entre les avantages et les désavantages dans nos vies.

Le terme « intersectionnalité », qui provient du mouvement féministe, a paru pour la première fois dans un article (Crenshaw, 1991) sur l'exclusion des femmes noires afro-américaines de la lutte pour l'égalité des femmes. Le concept a beaucoup gagné en popularité grâce aux travaux du sociologue P.H. Collins (1990) qui soutenait que les modèles d'oppression sont non seulement liés entre eux, ils sont indissociables. L'application de la notion d'intersectionnalité à toutes et à tous nous permet de comprendre la distribution inégale du pouvoir dans la société.

Le présent guide utilise une approche intersectionnelle pour soulever les nombreuses couches qui composent les gens, les lieux et les relations de pouvoir. Une telle approche aide à créer des politiques, des pratiques et des procédures qui répondent aux besoins d'une diversité de communautés et de groupes.

### Réfléchissez à votre propre diversité :

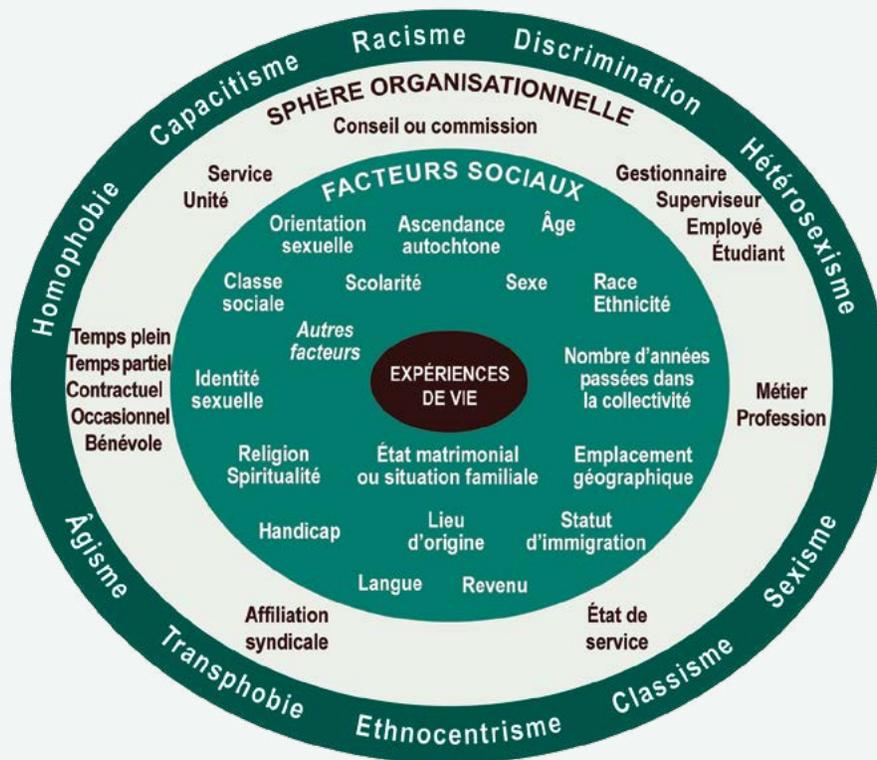
En utilisant le diagramme circulaire (à la page suivante), explorez les domaines dans lesquels vous avez connu un avantage ou un désavantage dans votre vie.

**Encerclez les facteurs qui vous apportent un AVANTAGE**

**Soulignez ceux qui vous apportent un DÉSAVANTAGE**

Dans certains cas, ça peut être les deux!

## Diagramme circulaire de l'intersectionnalité



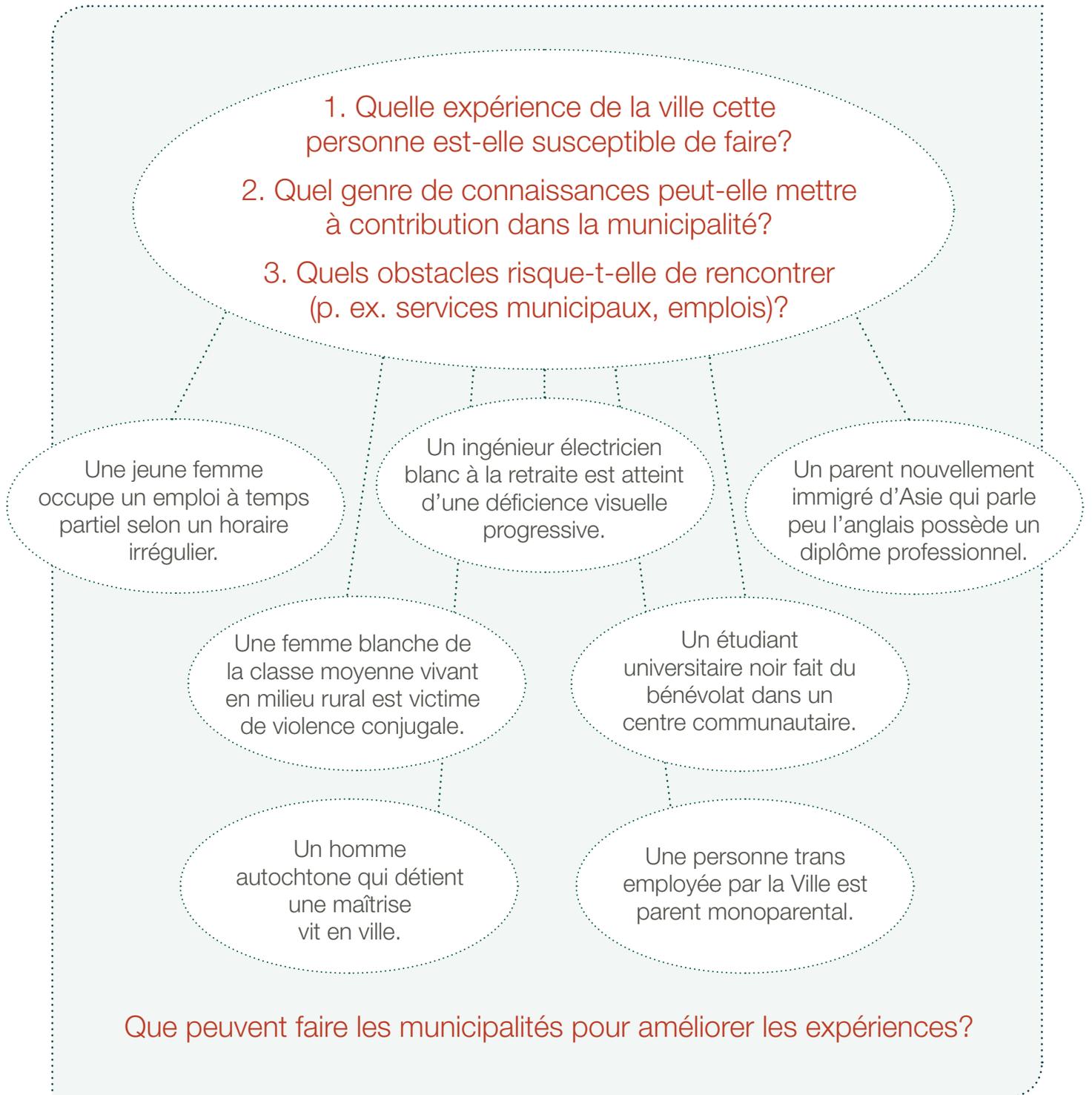
Le **cercle intérieur** contient les facteurs sociaux qui font que nous expérimentons des avantages ou des désavantages dans nos vies. Ce chevauchement de catégories ou ce mélange d'identités influe sur notre expérience de la ville. Parmi ces facteurs figurent l'orientation sexuelle, l'ascendance autochtone, l'âge, la classe sociale, la scolarité, le sexe, la race et l'ethnicité, le nombre d'années passées dans la communauté, l'identité sexuelle, la religion et la spiritualité, le lieu d'origine, les handicaps, la langue, le revenu et le statut d'immigration.

Le **cercle du milieu** comprend des situations que nous pourrions vivre au gouvernement municipal, et qui comportent des degrés variables de pouvoir et d'influence. C'est souvent l'intersection de ces situations et de ces facteurs sociaux qui détermine les possibilités qui s'offrent à nous. Cela peut inclure : être membre d'un conseil ou d'une commission, être gestionnaire, superviseur, employé ou étudiant, le type d'occupation ou de profession, l'état de service, l'affiliation syndicale, le service ou l'unité, et le fait de travailler à temps plein ou à temps partiel, à titre de contractuel, d'occasionnel ou de bénévole.

Le **cercle extérieur** énumère les façons dont les gens subissent la discrimination. La plupart d'entre nous font l'objet de plus d'une forme de discrimination. Ces facteurs sont influencés par des forces sociales plus vastes comme l'histoire et les méfaits du colonialisme, le patriarcat, l'exploitation économique, le niveau d'éducation, un système juridique inaccessible, et des politiques d'immigration racistes. Voici quelques formes de discrimination : capacitisme, racisme, hétérosexisme, sexisme, classisme, ethnocentrisme, transphobie, âgisme, et homophobie.

Le Diagramme circulaire de l'intersectionnalité, conçu par la Ville d'Ottawa et l'Initiative : une ville pour toutes les femmes (2015, p. 13), est inspiré du diagramme produit par l'Institut canadien de recherche sur les femmes (2009).

Lorsque nous examinons l'expérience de la ville que vivent les gens, nous tenons compte de leur identité multiple. Dans le graphique ci-dessous, explorez des exemples de cas en répondant à trois questions. Rappelez-vous qu'il ne s'agit que d'exemples de situations possibles; les expériences peuvent changer selon le contexte et au fil du temps.



Une analyse intersectionnelle ancrée dans la justice sociale nous permet de considérer l'équité et l'inclusion du point de vue des expériences réelles des gens, pas simplement comme des identités et des questions isolées ou fixes.

### Voici des raisons d'appliquer l'intersectionnalité au travail effectué dans les municipalités :

- Dépasser les identités uniques ou les préoccupations propres à un seul groupe, qui ne réussissent pas à expliquer les nuances et les dynamiques dans les vies humaines;
- Permettre de trouver des réponses plus efficaces aux inégalités sociales croissantes et persistantes;
- Explorer de nouvelles approches à l'égard de recherche et de politiques portant sur les structures qui façonnent des populations diversifiées;
- Reconnaître que des gens de plus de 200 origines ethniques vivent au Canada et qu'un nombre croissant de personnes s'identifient à plus d'un groupe ethnique;
- Générer des informations nouvelles et plus complètes sur les origines, les causes profondes et les caractéristiques des problématiques sociales.

[Traduction] (Hankivsky, 2014, p. 7)

### **Vous voulez en apprendre davantage sur l'intersectionnalité? Lisez :**

Collins, P.H. *Black Feminist Thought : Knowledge, Consciousness and the Politics of Empowerment*, Boston, Hyman, 1990.

Institut canadien de recherche sur les femmes. *Les cadres d'analyse féministe intersectionnelle : une vision émergente*, Ottawa, ICREF, 2006.

[Apprenez-en davantage sur cet ouvrage en ligne.](#)

## 2.4 Principes directeurs

Le présent guide s'appuie sur des principes clés destinés à vous inspirer à avancer.

### LE CHANGEMENT EST CONTINUEL

En raison de la population croissante, de l'établissement des immigrantes et immigrants, du vieillissement démographique, des résidentes et résidents des milieux ruraux qui déménagent en milieu urbain et d'autres changements démographiques et socioéconomiques, les villes se transforment. Les gouvernements municipaux connaissent eux aussi des changements puisqu'ils doivent s'ajuster à leurs cadres de travail dynamiques, aux infrastructures vieillissantes et au déclin des ressources financières. Pour traverser une période de changement avec succès, il faut reconnaître qu'il est normal de devoir s'adapter à ce qui se passe autour de nous.

### LA DIVERSITÉ EST UNE FORCE

Rassembler une diversité de points de vue et d'expériences augmente la qualité des décisions et des actions municipales. Appuyer une diversité de collectivités et un effectif diversifié permet de tirer parti de toutes les compétences, tous les talents et toute la créativité qui sont à notre disposition.

### COLLABORATION AVEC LES COMMUNAUTÉS

Quand les municipalités écoutent les communautés et travaillent à leurs côtés, elles bénéficient de l'énergie et des ressources de ces dernières dans leur effort de réaliser un changement durable. Les plus grands impacts proviennent d'efforts collectifs visant à comprendre les enjeux, élaborer des stratégies et passer à l'action.

### ÊTRE CHAMPION DANS SON MILIEU

Les changements organisationnels peuvent avoir lieu non seulement des échelons supérieurs aux échelons inférieurs, mais aussi de la base au sommet et dans l'ensemble de l'organisation. Vous pouvez défendre la cause de l'équité et l'inclusion, peu importe votre rôle, vos qualifications et vos relations. Les bonnes idées apparaissent dans toutes sortes d'endroits et des choses formidables se passent quand les gens font de leur mieux dans des situations quotidiennes.

### TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ

Les municipalités doivent rendre des comptes aux collectivités qu'elles servent. Pas seulement parce qu'elles interagissent quotidiennement, mais parce que nous sommes tous des résidentes et des résidents de ces municipalités. Efforcez-vous de fournir une image claire de ce qui se passe « en arrière-scène » et de répondre des décisions et des actions qui y sont prises.



## 2.5 Termes et concepts clés

Le langage est important quand on traite d'équité et d'inclusion. Les termes changent souvent et sont sujets à débat; toutefois, opérer un changement nécessite l'utilisation d'un langage commun. Voici des mots clés pour commencer.

**Préjugés** : Présupposition ou fait tenu pour acquis, sans remise en question. Ces a priori sont présumés véridiques et servent à interpréter le monde environnant.

**Accessibilité** : L'accessibilité concerne l'élimination des obstacles que rencontrent les personnes ayant diverses limitations fonctionnelles (qui peuvent inclure, sans s'y limiter : des limitations physiques, sensorielles, cognitives; des troubles d'apprentissage; des problèmes de santé mentale) ainsi que les divers obstacles (y compris les obstacles liés aux attitudes et les obstacles systémiques) qui nuisent à la capacité d'un individu de participer à la vie sociale, culturelle, politique et économique. En vieillissant, nos capacités changent; par conséquent, une société accessible est conçue pour inclure tout le monde, aussi bien les personnes handicapées que celles qui se définissent comme non handicapées.

**Allié** : Personne qui aide un individu ou un groupe à obtenir un traitement juste et équitable. Souvent, l'allié a lui-même été victime d'inégalités ou a reçu des privilèges. Seul ou avec d'autres, il prend des mesures visant à permettre à chacun d'avoir accès aux mêmes ressources et aux mêmes avantages.

### LA DIFFÉRENCE ENTRE L'ÉGALITÉ ET L'ÉQUITÉ



Dans la première image, on suppose que tout le monde reçoit la même aide. **Les individus sont traités de la même façon.**



Dans la deuxième image, les individus reçoivent une aide différente qui leur donne un accès égal à la partie. **Ils sont traités de façon équitable.**



Dans la troisième image, tous les trois peuvent voir la partie sans aide ni mesure d'adaptation, parce qu'on s'est attaqué à la cause de l'inégalité. **L'obstacle structurel a été éliminé.**

**Inclusion** : Reconnaissance et valorisation des différences entre les individus en vue d'enrichir la planification sociale, la prise de décisions et la qualité de vie de tous. Dans une ville inclusive, chaque personne éprouve un sentiment d'appartenance, d'acceptation et de reconnaissance en tant que membre utile et apprécié de la société. L'inclusion a réellement lieu lorsque les individus font partie du courant de pensée dominant écoutent les personnes exclues et amorcent un changement.

**Intersectionnalité** : Chez chacun et chacune de nous, l'intersection (ou le chevauchement) de nos nombreuses identités influe sur notre expérience de la ville. Ces intersections se produisent dans un contexte de systèmes et de structures de pouvoir liés entre eux (p. ex. les lois, les politiques, les gouvernements étatiques, d'autres unions politiques ou économiques, les institutions religieuses, les médias).

**Privilège** : Expérience des libertés, droits, retombées, avantages, accès ou possibilités offerts aux membres du groupe dominant d'une société ou d'un milieu donné.

**Parties intéressées/Intervenants** : Résidentes, résidents ou groupes qui utilisent les services, les politiques et les procédures d'une municipalité, ou qui sont affectés par ceux-ci.

**Stéréotypes** : Généralisation appliquée à l'ensemble des membres d'un groupe, sans égard aux particularités de chacun. Les stéréotypes découlent souvent d'une méconnaissance ou d'un manque d'information.

**Obstacles systémiques** : Obstacles qui empêchent des groupes de personnes de participer pleinement à la vie sociale, économique et politique et d'en tirer profit. Parfois cachés ou non intentionnels, ils sont intégrés aux rouages de la société et renforcés par certains stéréotypes, préjugés, politiques, pratiques et procédures.<sup>14</sup>

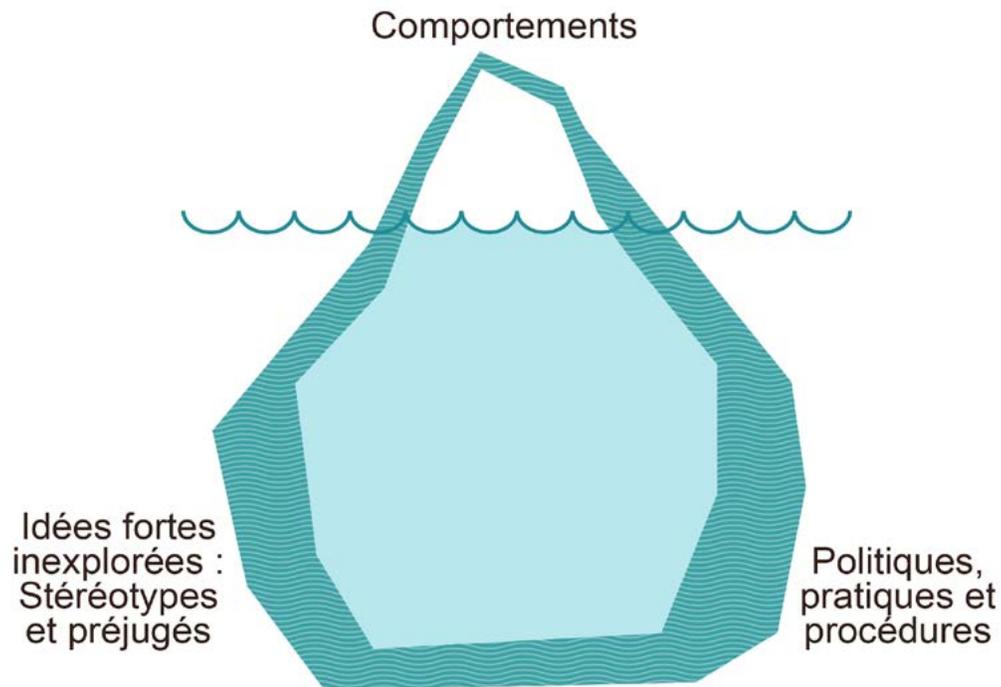
Une approche axée sur l'équité reconnaît que des groupes distincts peuvent nécessiter des traitements modifiés afin d'obtenir les mêmes avantages. Les initiatives liées à l'équité cherchent à assurer l'égalité des conditions en luttant contre ces exclusions.

**RAPPELEZ-VOUS** : L'équité est une valeur importante, car c'est seulement quand tous les individus et tous les groupes sont inclus et valorisés qu'une municipalité peut tirer parti de la richesse qu'offrent leurs différentes façons de vivre et de comprendre le monde.

## Comprendre les obstacles systémiques

On pourrait penser qu'un changement de comportement réglerait le problème des traitements injustes. Il faut toutefois creuser un peu pour voir ce qui se passe réellement.

C'est comme avec un iceberg : 90 % des éléments en cause ne sont pas perceptibles.



### QUE SE PASSE-T-IL AU-DELÀ DES APPARENCES?

**Exemple :** Une femme musulmane est constamment en retard aux réunions tenues à l'heure du midi. Les autres membres de l'équipe sont frustrés et mettent en doute son engagement envers son travail. L'employée n'est pas à l'aise de dire à ses collègues qu'elle allait prier.

#### Quelles idées fortes inexplorées entrent en jeu ici?

- Tous les membres du personnel sont disponibles pour assister à des réunions à l'heure du midi;
- Laïcité des pratiques adoptées par les membres du personnel;
- *Pouvez-vous en nommer d'autres?*

#### Quelles politiques, pratiques ou procédures entrent en jeu ici?

- Tenir pour acquise la disponibilité de tous les membres du personnel;
- Continuer de travailler ou tenir des réunions pendant l'heure du midi;
- Accommodements insuffisants en matière de temps et d'espace pour les employées et les employés qui souhaitent prier;
- *Pouvez-vous en nommer d'autres?*



# Comment produire un effet durable?

## Section 3

Les initiatives en matière d'équité et d'inclusion se mesurent aux effets qu'elles produisent. Le défi continuel consiste à rendre ces effets durables.

Au début de ce projet, les partenaires nationaux se sont regroupés pour cerner les facteurs clés de réussite, dans le but d'établir une série d'étapes que les municipalités pourraient suivre. En fin de compte, ils ont trouvé que l'atteinte d'un effet durable s'appuyait sur dix facteurs critiques, mais ont constaté qu'il n'y a pas d'ordre précis à suivre.



Le chemin qui conduit à la production d'un effet durable dans votre travail ressemble au vol du papillon : il ne suit pas une ligne droite! Commencez là où ça convient le mieux pour votre municipalité. Vous pouvez vous concentrer sur un seul domaine où des changements s'imposent, ou en aborder plusieurs à la fois. Pour que l'effet soit durable, prenez des mesures à l'égard de chacun des domaines, au moment opportun.



## Identifier plusieurs points d'entrée



>> **POUR EN SAVOIR DAVANTAGE [CONSULTER LA SECTION 4.1.](#)**

Une étude du milieu vous fournit l'information nécessaire pour comprendre l'état actuel de votre organisation et des collectivités en ce qui concerne l'équité et l'inclusion. Elle peut aussi vous donner une idée de ce qui se passe dans les communautés, ainsi que du niveau de soutien et des ressources qui s'y trouvent.

Une telle étude vous aide à repérer les forces et les faiblesses de votre organisation, ainsi que les possibilités dont vous disposez pour en améliorer le fonctionnement.

- **Connaître vos forces vous permet d'en tirer parti!**
- **Connaître vos lacunes vous permet d'agir de façon stratégique!**
- **Connaître vos possibilités vous permet de passer à l'action!**

Au moment de choisir un point d'entrée, coordonnez vos actions de manière stratégique. Ne vous en faites pas si vous ne pouvez pas saisir toutes les occasions; l'important, c'est de mettre toutes les chances de votre côté.

### Qu'est-ce qui fait un bon point d'entrée?

- Des mandats existants liés à l'équité et à l'inclusion;
- Des projets, actuels ou antérieurs, qui peuvent servir de point de départ;
- Des collègues des autres services qui partagent vos buts et vos préoccupations;
- Des décisions du Conseil reliées à votre travail;
- Des membres du Conseil qui appuient votre travail et le mettent au programme;
- Des communautés qui prennent la parole pour vous inciter à l'action;
- Des groupes cibles qui manifestent la volonté de participer;
- Des domaines de travail dans lesquels vos objecteurs ne s'attendent pas à ce que vous agissiez.

## Former des champions

>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LES SECTIONS 4.1 ET 5.3.](#)

Dans votre gouvernement municipal, les championnes et les champions peuvent être des collègues, des représentantes élues ou des représentants élus, des gestionnaires, des représentantes ou des représentants de syndicat, ou des membres des conseils ou des comités consultatifs. Dans la collectivité, ça peut être des partenaires de projet, des leaders de groupes cibles, des organisations de femmes, des médias ethnoculturels, des chefs religieux ou des groupes de jeunes.

Les champions appuient grandement votre travail; en retour, votre aide leur permettra de faire leur travail le mieux possible. Il ne suffit pas de repérer des championnes et des champions; il faut entretenir des liens avec eux et créer des conditions favorables à leur réussite.

Pour ce faire, vous pouvez...

- Créer un réseau de champions (formatrices et formateurs en utilisation de l'*Optique d'équité et d'inclusion*, personnel de divers services, membres de groupes de référence) pour leur permettre de partager sur leurs connaissances, leurs stratégies et leurs ressources;
- Mettre des champions de la collectivité en contact avec des champions au sein du gouvernement pour traiter des sujets d'intérêt;
- Vous rapprocher de champions des autres ordres de gouvernement;
- Célébrer les effets positifs des efforts des champions;
- Appuyer les femmes et les hommes qui appartiennent à des groupes cibles et leur servir de mentor afin qu'ils puissent se faire entendre et exercer une influence;
- Procurer des informations de base et des documents de référence aux champions pour leur fournir les connaissances qui leur permettront d'éduquer d'autres personnes;
- Mettre au point un système de pratiques communes en matière d'équité au sein de la municipalité, y compris des politiques et des normes de travail;
- Donner aux champions les outils et les stratégies nécessaires pour composer avec la résistance aux progrès concernant l'équité.

## **Demander de l'appui à tous les échelons**



» POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 4.2.](#)

Le changement durable se produit quand les acteurs collaborent pour repérer les problèmes et se mobilisent pour agir.

Le conseil municipal a un rôle clé à jouer à l'égard de l'équité et l'inclusion. Le fait d'établir des politiques et des directives et de mettre l'équité et l'inclusion au programme peut mener à une visibilité accrue, une augmentation des ressources et un succès croissant. Le conseil peut formellement se doter d'un mandat et peut réclamer l'utilisation d'une approche qui tient compte de la pleine diversité des résidentes et des résidents – une approche intersectionnelle!

Veillez à ce que les cadres intermédiaires et supérieurs fassent preuve de leadership et d'engagement. Grâce à leur pouvoir décisionnaire sur les ressources et les programmes, ils peuvent faire avancer les choses. Ils peuvent aussi donner un coup d'envoi à votre travail en aidant à éliminer les obstacles structurels et organisationnels.

Intéressez-vous à l'appui que les employées et les employés de première ligne accordent à vos initiatives. Ils peuvent fournir de précieux commentaires sur les besoins des membres de la collectivité et sur l'incidence des programmes et des politiques sur les différentes communautés. Le personnel de première ligne est un allié important dans votre travail.

## **Créer des mandats et des directives**



» POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 4.2.](#)

Cherchez à orienter les mandats et les directives existants vers le renforcement de l'engagement et de la visibilité, ou créez-en des nouveaux. Songez à faire le lien entre vos efforts et les politiques et directives du conseil municipal, les plans stratégiques généraux (pour l'ensemble de la Ville ou pour chaque service) et les plans stratégiques relatifs à un thème. Si vous pouvez rattacher votre initiative à un mandat existant, ou encourager la création d'un nouveau mandat, vous pouvez profiter de son pouvoir pour amener l'équité et l'inclusion dans le courant de pensée dominant.

Faire de la place à l'équité et l'inclusion dans un plan stratégique accorde de la valeur à vos efforts ciblés et leur prépare le terrain à moyen et long terme. Si possible, faites intégrer l'équité et l'inclusion aux plans stratégiques afin qu'elles deviennent l'optique selon laquelle toutes les actions sont perçues. Si les plans sont déjà établis, cherchez des liens directs entre ces plans et vos objectifs.

Essayez-vous d'incorporer l'équité et l'inclusion à votre planification stratégique?  
Commencez par le processus suivant :

- Déceler les tendances démographiques dans votre municipalité;
- Dresser une liste des préoccupations soulevées par les collectivités;
- Trouver des références existantes à l'équité et l'inclusion à l'étape de planification;
- Déterminer dans quelle mesure la vision est prise en compte dans les objectifs stratégiques et dans les initiatives;
- Inventorier les ressources dont vous aurez besoin pour mettre le plan en œuvre;
- Préciser les mesures du rendement qui traduiront l'impact sur les gens les plus à risque d'exclusion;
- Définir les données nécessaires pour mesurer le progrès.

Les mandats, les politiques et les plans stratégiques du Conseil peuvent tirer parti d'une optique intersectionnelle. Reconnaître toutes les dimensions de l'identité et de la diversité peut aider la municipalité à lutter contre les problèmes sociaux. Quand vous préparez des stratégies et des politiques, demandez-vous si elles sont inclusives pour tous.

« L'inclusion sociale pose un défi national à l'intégrité et à la continuité du Canada. Ce qui lui permettra de se définir à ses propres yeux et aux yeux du monde entier sera la capacité des communautés urbaines de l'ensemble du pays à offrir des conditions propices au bien-être de tous les citoyens et toutes les citoyennes, de la naissance à la mort; de reconnaître les différences entre des gens d'une grande diversité et d'origines mondiales, et de valoriser ces différences; et de vivre une vie commune, en proximité et avec vitalité. » [traduction]

— (Clutterbuck et Novick, 2003, p.32)

## Faire participer la collectivité



>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 5.](#)

Les groupes communautaires sont riches de connaissances et d'expériences diverses. Collaborer avec eux nous permet de réaliser des changements durables.

Plus le nombre de partenaires et d'organisations communautaires avec qui vous travaillez est grand, mieux vous comprendrez les besoins de vos communautés et saurez quelles stratégies employer.

Il y a différentes manières d'interagir avec les partenaires communautaires, comme collaborer avec eux, les consulter et soutenir leurs programmes. Lorsque vous décidez de la meilleure façon de vous associer à des organisations communautaires, gardez en tête que plusieurs d'entre elles ont des ressources humaines et financières limitées.

Quand vous travaillez avec les communautés, tenez compte des points suivants :

- Reconnaissez que les gens qui ont vécu de la discrimination systémique peuvent en venir à se méfier des programmes et des services;
- Décelez les obstacles potentiels à ce que la pleine diversité des communautés soit représentée dans l'engagement à vos activités;
- Pour établir des liens avec les communautés, rendez-vous dans leurs milieux;
- Pour sensibiliser et motiver les gens, prenez appui sur les forces de la collectivité;
- Gardez à l'esprit le fait que le rôle de la municipalité consiste à écouter les collectivités;
- Envisagez des façons de faire preuve de plus de souplesse dans la collaboration.

(Institut canadien de recherche sur les femmes, 2009, p. 20)

### Organisations féminines

Depuis des années, la plupart des groupes de femmes essaient d'utiliser une optique intersectionnelle dans leur approche à la discrimination fondée sur le sexe. Elles se sont fait les championnes de l'inclusion dans toute une série de domaines où l'on trouvait beaucoup d'exclusion. Ces organisations sont des leaders reconnues du changement social et seront probablement des collaboratrices importantes à mesure que nous progressons.

Même si les femmes constituent la moitié de la population, elles ne sont pas toujours représentées de façon équitable dans les postes de leadership et les décisionnaires n'entendent pas toujours leurs voix ni leurs préoccupations. Tant que les femmes représenteront moins de 30 % des membres des conseils municipaux, des conseils d'administration et des cadres, l'expérience vécue des femmes aura moins de chance d'être entendue au cours du processus décisionnaire municipal (FCM, 2012). Vous pouvez donner aux membres de cette importante communauté les moyens de se poser en championnes en éveillant une plus grande partie de la population aux questions d'égalité entre les sexes et en offrant du mentorat en matière de leadership aux femmes et aux filles.

Vous saurez que vos efforts de mobilisation auprès des communautés portent leurs fruits si vous observez les signes suivants :

- Elles n'hésitent pas à vous appeler;
- Vous êtes à l'aise de les appeler;
- Elles veulent travailler avec vous de nouveau;
- Elles se disent satisfaites que leur préoccupation a été prise en considération;
- Votre compréhension réciproque va en augmentant.

## Faire état des résultats



>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 4.2.](#)

Quand nous affichons les résultats que nous avons obtenus, nous démontrons la valeur de l'équité et l'inclusion et les changements positifs que de telles initiatives peuvent apporter. Réfléchissez aux résultats attendus tout au long d'une initiative donnée. Déterminez les résultats au moment de planifier le travail et envisagez une façon de les atteindre et de les mesurer au cours du projet. Quand l'initiative prend fin, faites part des résultats à vos communautés.

Faire état des résultats sert à rendre compte de votre travail et à bâtir la confiance des partenaires communautaires. Vos initiatives pourraient aussi en retirer du soutien et des ressources internes.

Il y a de bonnes raisons de faire état de vos résultats!

- Déterminer s'il y a une amélioration en matière d'équité et d'inclusion;
- Inspirer la confiance des partenaires et des collectivités;
- Cerner les forces et les faiblesses de l'initiative;
- Calculer le rapport coûts/avantages de l'amélioration de l'équité et l'inclusion;
- Identifier les gens qui profitent le plus de l'initiative et ceux qui en profitent le moins pour vous assurer que c'est équitable;
- Recueillir des données qui serviront à apporter des améliorations et à informer les partenaires;
- Démontrer la valeur des initiatives d'équité et d'inclusion aux bailleurs de fonds et aux partenaires.

## Offrir de la formation



>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 6.4.](#)

Vous pouvez jeter les fondations du changement en renforçant les capacités des leaders, des champions et des autres membres du personnel. La formation peut améliorer les connaissances du personnel, sensibiliser les gens aux questions d'équité et d'inclusion et fournir des compétences essentielles au travail inclusif. En préparant des formatrices et des formateurs qui assureront la formation, vous encouragez des championnes et des champions éventuels.

On peut dispenser de la formation sur différents sujets, selon le but qu'on veut atteindre. Par exemple :

- La formation en équité dans le milieu du travail peut servir à informer le personnel de l'importance des objectifs de diversité et de leur rapport avec les collectivités servies;
- La formation en accessibilité peut renforcer la capacité du personnel de première ligne à servir les résidents et résidentes handicapés et ceux et celles qui sont confrontés à des obstacles en matière d'accès;
- La formation portant sur le savoir-faire culturel ou sur les compétences culturelles des Autochtones peut procurer un avantage compétitif et ainsi améliorer la productivité et l'efficacité du travail.

## Communiquer dans l'ensemble de l'organisation



>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 4.2.](#)

Ce n'est pas tout d'offrir de la formation et de mettre le personnel au courant d'une directive sur l'équité et l'inclusion. Quand il existe de nombreuses priorités concurrentes au sein de l'organisation, il est important d'envoyer régulièrement aux gestionnaires et aux membres du personnel des messages sur l'importance de l'équité et l'inclusion et sur les manières de les intégrer dans leur travail.

Établissez un plan de communication qui utilise une variété de médias à différents niveaux de l'organisation. Proposez différents moyens de faire parvenir vos messages aux gens selon leurs intérêts et trouvez des manières stimulantes d'envoyer des rappels. Essayez les affiches, les bulletins et les courriels. Pour capter l'attention de votre auditoire, utilisez une approche différente chaque fois : vous voulez que votre message se démarque des autres.

La communication est un élément clé dans la promotion de votre travail. En ouvrant des lignes de communication claires et en communiquant l'information en temps opportun, vous pouvez susciter de l'appui pour vos initiatives et inspirer d'autres gens à se joindre à vous.

## Célébrer les réussites



>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LA SECTION 6.3.](#)

Au cours du processus, célébrez les petites réussites et le changement que vous observez.

Bien qu'il soit toujours possible d'améliorer l'inclusivité de vos collectivités, il est important de souligner vos réalisations avec des événements, des publications, des récompenses et des marques de reconnaissance.

Pourquoi célébrer les réussites? Mettre en évidence le positif, c'est payant :

- Le bon travail que font vos championnes, champions, et alliés peut s'en trouver réaffirmé!
- Toutes les personnes concernées peuvent trouver un nouveau souffle d'énergie!
- Vos activités peuvent gagner en visibilité!
- En démontrant les progrès réalisés, vous pouvez obtenir de l'appui pour votre travail!

Pour ce faire, vous pouvez...

- Remettre des prix au personnel, aux groupes communautaires et aux organisations locales;
- Publier des articles dans les médias locaux;
- Organiser des activités publiques, par exemple le lancement de nouvelles initiatives;
- Mettre des initiatives municipales et communautaires en nomination pour des prix régionaux et nationaux.

## Assurer la durabilité



» POUR EN SAVOIR DAVANTAGE, [CONSULTER LES SECTIONS 4.2 ET 6.1.](#)

L'instabilité des ressources constitue un obstacle à l'équité et l'inclusion. L'incertitude qui entoure la dotation du personnel et le financement contribuent malheureusement à isoler les efforts et les initiatives à court terme, sans résultats durables.

Renforcez le caractère durable du projet en mobilisant les ressources requises à moyen et long terme. Intégrer l'équité et l'inclusion dans les politiques et les documents stratégiques peut vous aider à obtenir des ressources. Essayez d'entrer en partenariat avec des organisations locales avec qui partager les coûts, organisez des collectes de fonds, ou demandez le soutien d'organismes de financement pertinents et d'universités.

La durabilité est aussi une question de ressources humaines. Le roulement du personnel et la réorganisation de la gouvernance peuvent avoir de profondes implications sur les programmes et les initiatives.

Voici quelques mesures à prendre pour minimiser les répercussions du changement organisationnel :

- Incorporez des responsabilités d'équité et d'inclusion dans les descriptions de tâches;
- Intégrez le travail lié à l'équité et l'inclusion aux examens de rendement;
- Introduisez des initiatives d'équité et d'inclusion, ainsi que la facilitation de rencontre avec les partenaires communautaires, dans les procédures de planification de la relève;
- Veillez à ce que l'équité et l'inclusion fassent partie des plans d'entreprise;
- Assurez-vous que la responsabilité des initiatives ne repose pas sur une seule personne;
- Identifiez des employées et employés avertis que les partenaires communautaires peuvent consulter en votre absence.

« Il n'y a pas de solution miracle à une société plus inclusive.

Ce n'est pas quelque chose qu'on fait une seule fois puis qu'on oublie. C'est un parcours qui exige une volonté de planifier et de travailler à long terme, malgré les priorités changeantes ou conflictuelles et les changements de leadership ou de personnel. » [traduction]

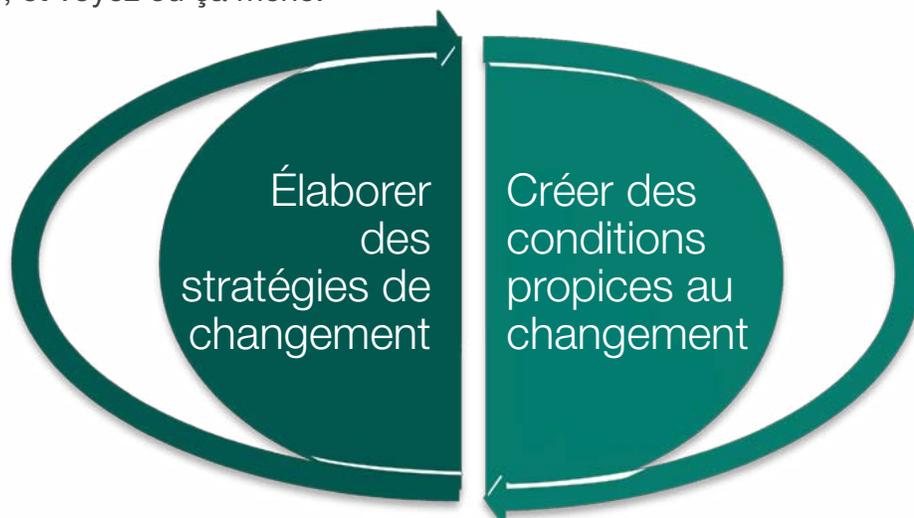
— (Alberta Urban Municipalities Association, 2014, p. 14)

**U**ne ville de classe mondiale devrait offrir une vie animée à l'ensemble de la population. En prenant des mesures pour améliorer l'équité et l'inclusion dans votre municipalité, vous pouvez servir de modèle.

Afin de saisir cette occasion, effectuez une analyse de votre organisation ou de votre service : ses forces, ses faiblesses, ses aspirations et les possibilités qui y existent. Vous pourrez alors formuler des stratégies de changement et parvenir à des résultats.

Une fois cette tâche accomplie, créez des conditions propices au changement en renforçant les pratiques intersectorielles de la municipalité : plans d'entreprise, politiques, communication, collecte d'information et évaluation des résultats.

Il y a toujours de bonnes pratiques sur lesquelles on peut prendre appui. Qui sont les personnes, à l'interne et à l'externe, qui peuvent travailler avec vous pour défendre votre cause? Trouvez-les, et voyez où ça mène.



**CONSEIL :** Le changement organisationnel est non linéaire et de multiples facteurs doivent être pris en compte simultanément si l'on veut améliorer les conditions d'équité et d'inclusion.

## 4.1 Élaborer des stratégies de changement

Quand vient le temps de décider de nos stratégies, nous sommes influencés par la compréhension que nous avons de notre contexte de travail. Il est important d'être non seulement efficace, mais efficace aussi.

Les bonnes stratégies poussent une organisation ou un service donné à être plus attentif à sa façon de travailler et à parvenir à de meilleurs résultats. Elles aident à amoindrir l'effet des obstacles et créent des ouvertures pour le soutien aux initiatives.

Au moment d'établir vos propres stratégies de changement, assurez-vous de tenir compte des facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur votre réussite.

## Définir les aspirations

Il est facile de dire « Nous faisons preuve d'équité et d'inclusion. » Mais à quelle fin? La vision de votre municipalité reflète-t-elle ces aspirations?

Avec la vision de votre municipalité en tête, posez-vous les questions suivantes :

**De quoi une ville inclusive et équitable aurait-elle l'air?**

**En quoi les services et les pratiques répondraient-ils aux besoins de l'ensemble de la population?**

**À quoi ressemblerait un milieu de travail vraiment accueillant et inclusif?**

**Quelle serait la composition du conseil municipal et de quoi ses pratiques de gouvernance auraient-elles l'air?**

**Est-ce que les résidentes et résidents de tous les horizons auraient l'impression d'avoir voix au chapitre dans leur ville?**

Quand vous élaborerez votre vision et vos aspirations, écoutez ce que les groupes cibles ont à dire et essayez de comprendre ce qui leur tient à cœur. ([Voir la section Faire participer la collectivité](#)). Par exemple, lors de la création des *Portraits* de onze groupes de personnes qui risquent l'exclusion à Ottawa, les groupes cibles nous ont fait part de leurs visions d'une ville inclusive.

## Considérer les coûts

De nombreuses personnes pensent que les initiatives d'équité et d'inclusion coûtent cher et prennent trop de temps. Bien qu'il soit nécessaire de tenir compte des coûts supplémentaires occasionnés par l'accessibilisation, on néglige souvent les coûts générés par le fait de ne PAS faire le travail.

L'inaction peut entraîner :

- Une occasion manquée d'être une ville de classe mondiale;
- Une augmentation des conflits sociaux et une réduction du sens d'appartenance;
- Une détérioration des relations avec les groupes cibles ou les organisations;
- Un manquement au mandat municipal, soit de servir l'ensemble de la population;
- Une diminution des revenus fiscaux résultant de la sous-utilisation des compétences des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et des membres des groupes cibles;
- Des occasions manquées d'augmenter la productivité, la créativité et l'innovation;
- Une diminution de la participation de différents groupes dans les affaires municipales, y compris la participation électorale;
- Une dépréciation des valeurs municipales de respect, de diversité et d'égalité;
- *Et plus encore...*

## Examiner l'environnement

Afin de déterminer où en est votre organisation, effectuez une étude du milieu; elle vous servira de repère. Des possibilités et des lacunes s'en dégageront; à partir de là, vous pourrez intervenir de manière stratégique. Une approche intersectionnelle à cette étude du milieu permettra d'évaluer à quel point les besoins des groupes cibles sont pris en compte dans les activités municipales.

Si vous n'avez pas toutes les réponses qu'il faut pour faire une évaluation, n'hésitez pas à demander l'aide de vos collègues. Le tableau ci-dessous peut vous servir de guide.

### LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'ÉTUDE DU MILIEU

[Une version interactive du tableau est accessible en ligne à l'adresse www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)

Vis-à-vis de chaque élément, indiquez : O (on le fait); P (partiellement mis en œuvre); N (pas encore commencé).

STRUCTURES POLITIQUES	ÉTAT ACTUEL	DÉTAILS
1. Dans les comités, les commissions et les entreprises liées à la Ville, les groupes cibles sont représentés dans une proportion qui est représentative de la population		<b>Autochtones</b> <b>Francophones</b>
2. Existence d'un réseau de femmes élues		<b>LGBTQ</b>
3. Existence de politiques ou de mandats portant sur l'équité et l'inclusion qui ont été adoptés par le Conseil		<b>Immigrants</b> <b>Personnes âgées</b>
4. L'inclusion des populations marginalisées fait partie des priorités stratégiques		<b>Personnes handicapées</b>
5. Une perspective d'équité est adoptée dans toutes les prises de décision, y compris dans la préparation du budget municipal		<b>Personnes vivant dans la pauvreté</b> <b>Personnes racialisées</b>
6. La Ville est signataire de la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination (CCMCRD); élaboration d'un plan d'action		<b>Résidents des secteurs ruraux</b> <b>Femmes</b>
7. Existence, au sein de la structure de gouvernance, d'un conseil consultatif, d'une commission ou d'un comité sur l'équité qui veille au respect des politiques en matière d'équité et d'inclusion		<b>Jeunes</b> <b>Qui d'autre?</b>
8. Les élues et les élus reçoivent une formation en matière d'équité et d'inclusion		

FONCTIONNEMENT	ÉTAT ACTUEL	DÉTAILS
9. Les services sont conçus de manière à éliminer les obstacles à la participation		
10. Accès aux données ventilées par groupe – désagrégées – (sexe, revenu, capacités, etc.)		
11. Un processus est en place pour répondre aux demandes et aux plaintes des citoyennes et des citoyens		
12. Les communications parviennent à une diversité de résidentes et de résidents grâce à des images et des messages inclusifs		
13. Les politiques et les procédures favorisent l'équité et l'inclusion dans la prestation de services		
14. Une révision de toutes les politiques à l'égard de l'équité et l'inclusion est prévue		

EXISTENCE DE STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PARTICIPATION ET DE PARTENARIATS	ÉTAT ACTUEL	DÉTAILS
15. Le processus de consultation publique comporte des mécanismes particuliers pour encourager la participation des groupes cibles		
16. Existence de campagnes d'éducation civique à l'échelle de la ville		
17. Des membres des groupes cibles ou d'organisations qui travaillent avec eux siègent aux comités ou aux groupes de travail qui se penchent sur des questions spécifiques (sécurité, logement)		
18. Attribution de prix aux leaders communautaires et aux organisations qui facilitent l'équité et l'inclusion		
19. Célébration des congés spéciaux et des occasions spéciales des groupes cibles (Journée nationale des Autochtones, Journée internationale de la femme, Journée de fierté des lesbiennes et des gais, etc.)		

RESSOURCES HUMAINES	ÉTAT ACTUEL	DÉTAILS
20. Réalisation, à tous les niveaux de l'organisation, d'un sondage de déclaration volontaire portant sur la composition du personnel		
21. Bureau de l'équité (ou de la diversité) disposant de ressources humaines adéquates et d'un budget approprié, relié à l'administration centrale		
22. Plan d'action annuel en matière d'équité (buts, indicateurs, budget pour chaque service)		
23. Formation du personnel en équité et en inclusion		
24. Programme de mentorat destiné aux membres des groupes cibles sous-représentés		
25. Récompenses et reconnaissance au personnel pour leur travail en matière d'équité		
26. Autre		
27. Autre		
<b>TOTAL DES POINTS</b>		

## RÉSULTATS DE VOTRE ÉVALUATION

Combien de ces mesures ont déjà lieu dans votre municipalité?

Accordez-vous **2 points** chaque fois que vous avez répondu « O ».

Accordez-vous **1 point** chaque fois que vous avez répondu « P ».

Ne vous accordez aucun point pour les réponses négatives (« N »).

Si vous avez obtenu moins de **19 points**, il est grand temps de vous y mettre et d'examiner ce que font d'autres villes. • Si vous avez obtenu **entre 20 et 34 points**, vous êtes sur la bonne voie. Continuez votre bon travail et poursuivez vos initiatives. • Si votre score se situe **entre 35 et 50**, félicitations! Mais de grâce, ne vous assoyez pas sur vos lauriers.

(Adapté de : Fédération canadienne des municipalités, 2004, p. 51-52)

### Découvrez un autre outil en consultant : Alberta Urban Municipalities Association – Municipal Evaluation Tool: Measuring Inclusion

La Alberta Urban Municipalities Association (2014) a élaboré un outil d'évaluation en ligne qui mesure à quel point une municipalité est accueillante et inclusive. Évaluez 15 domaines différents, par exemple Ressources humaines et Attitudes et sensibilisation du public. Choisissez simplement les domaines que vous souhaitez évaluer et cochez les cases qui s'appliquent à votre municipalité. <sup>15</sup> [Vous pouvez consulter l'outil en ligne \(en anglais\).](#)

## Reconnaître les opportunités

Il y a de nombreuses façons d'aborder l'équité et l'inclusion. L'examen de votre environnement peut vous révéler des opportunités stratégiques.

Faites une liste de cinq opportunités à saisir. Réfléchissez aux mesures à prendre pour progresser et aux alliés potentiels qui peuvent vous aider à y parvenir.

OPPORTUNITÉ	MESURES À PRENDRE	ALLIÉS POTENTIELS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## Relever les lacunes

L'examen de votre milieu cerne aussi les domaines dans lesquels il ne se fait aucun travail d'équité et d'inclusion. Vous pouvez convertir ces lacunes en opportunités de promouvoir l'équité et l'inclusion.

Faites une liste de cinq lacunes à pallier. Réfléchissez aux mesures à prendre pour progresser et aux alliés potentiels qui peuvent vous aider à y parvenir.

LACUNE	MESURES À PRENDRE	ALLIÉS POTENTIELS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## Votre municipalité constitue-t-elle un milieu favorable?

L'Ontario Council of Agencies Serving Newcomers (OCASI) a lancé l'initiative Positive Space afin de permettre aux organismes qui œuvrent dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés d'échanger des ressources et d'améliorer leur capacité à servir efficacement les nouveaux arrivants LGBTQ+. Dans le but d'appuyer la création de milieux favorables, OCASI (2014) a élaboré un outil en ligne qui aide les organisations à se familiariser avec le concept, évaluer leur milieu, cerner leurs principales forces, déterminer les domaines à améliorer et trouver des ressources.

[Pour en apprendre davantage et évaluer votre organisation, visitez leur site Web \(en anglais\).](#)

## Repérer les obstacles

Vous rencontrerez assurément des obstacles en cours de route. Ils découleront peut-être des actions d'individus, des politiques établies, des manières implicites de travailler, de l'allocation des ressources ou de priorités concurrentes.

Si vous reconnaissez ces obstacles tôt, vous pouvez trouver des stratégies visant à les éliminer ou du moins, à en diminuer les répercussions. Vous pouvez les convertir en opportunités de vous rapprocher de vos buts.

Voici, par exemple, des obstacles communs auxquels vous pourriez faire face et des stratégies à utiliser.<sup>16</sup>

OBSTACLE	STRATÉGIES
Le personnel trouve que ça entraîne un surcroît de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligned your project on strategic initiatives : show that it is an integral part of the work</li> <li>• Ensure that the tools are easy to use in daily life</li> </ul>
Le personnel pense que ce n'est pas nécessaire, que tout le monde est déjà traité équitablement et que tout le monde devrait être traité de la même manière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Present the reason for the initiative</li> <li>• Provide information on inequalities and their impact</li> <li>• Offer training in awareness</li> <li>• Identify potential champions and work with them</li> <li>• Offer staff and members of community organizations opportunities to express their concerns respectfully</li> </ul>

OBSTACLE	STRATÉGIES
<p>La Ville ne perçoit pas de désir d'inclusion équitable dans la collectivité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites participer l'ensemble de la population à l'élaboration d'outils et d'initiatives</li> <li>• Maintenez le dialogue avec les différentes collectivités</li> <li>• Énoncez les retombées de l'équité et l'inclusion pour la municipalité</li> </ul>
<p>Le conseil municipal et les cadres supérieurs s'inquiètent du coût</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentez le coût encore plus élevé de l'inaction en matière d'équité</li> <li>• Démontrez que certaines mesures d'équité n'exigent pas de ressources</li> </ul>
<p>Il y a de la compétition et des conflits d'intérêts entre les groupes cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respectez les approches et les priorités de chaque groupe cible</li> <li>• Décelez les intérêts communs : en éliminant un obstacle, plus d'un groupe cible est susceptible d'en tirer parti (p. ex., les trottoirs accessibles sont accessibles aux personnes handicapées, aux parents avec des poussettes et aux personnes âgées)</li> </ul>
<p>Les choses ne changent pas vite à la Ville; les gestionnaires et membres du personnel conciliants pourraient partir et le travail arrêterait</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissez des échéanciers réalistes et respectez-les</li> <li>• Exigez du Conseil et des cadres supérieurs qu'ils produisent des mandats et des directives qui demeureront stables même s'il y a des changements de personnel</li> <li>• Entretenez des liens avec des championnes et des champions dans différentes parties de l'organisation</li> </ul>
<p>Le personnel réagit négativement aux initiatives; peur du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites participer des individus qui risquent de résister au changement dans divers aspects de la conception et de la mise en œuvre d'une initiative donnée</li> <li>• Tenez tout le monde au courant du plan et de son lancement</li> <li>• Découvrez des pratiques exemplaires et des expériences réussies, et parlez-en</li> <li>• Mettez sur pied un réseau d'institutions qui procèdent à un changement semblable</li> <li>• Informez les gens sur la diversité, le savoir-faire culturel, le processus de changement organisationnel et les questions d'équité connexes</li> </ul>

### À quels obstacles risquez-vous de faire face dans votre municipalité?

Faites une liste de cinq obstacles que vous pourriez rencontrer. Réfléchissez aux mesures à prendre pour les amoindrir et aux alliés potentiels qui peuvent vous aider à y parvenir.

OBSTACLE	STRATÉGIES	ALLIÉS POTENTIELS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**N'OUBLIEZ PAS!** Ne consacrez pas tout votre temps aux gens qui résistent; passez plutôt du temps avec ceux et celles qui veulent faire avancer les choses et réaliser des changements!

## Identifier les champions

Les championnes et les champions se mobilisent dans le but de faire figurer l'équité et l'inclusion au programme. Ils rassemblent des gens et des ressources. Plus vous obtiendrez de soutien de la part de champions dans toutes les sphères de la municipalité et des collectivités, plus vous aurez de chances de réussir.

Les champions arrivent avec différentes forces et différentes approches. Voici des exemples de champions, à l'interne et à l'externe, qui peuvent appuyer votre travail.



Qui sont les champions potentiels? À l'aide du tableau ci-dessous, identifiez des individus qui peuvent vous aider à faire avancer l'équité et l'inclusion. Trouvez la meilleure façon de les faire participer en réfléchissant à leurs intérêts et aux contributions particulières qu'ils peuvent apporter.

CHAMPIONS ET CHAMPIONNES POTENTIELS	LEUR CONTRIBUTION	LEURS INTÉRÊTS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Une fois que vous avez les champions de votre côté, assurez-vous de la continuité de leur appui. Maximisez leur potentiel en les outillant pour qu'ils puissent défendre votre cause.

Pour ce faire, vous pouvez...

- Établir un réseau (dans l'intention de tisser des relations solidaires);
- Organiser des réunions portant sur certaines initiatives (ou des rencontres sociales informelles);
- Souligner les réalisations des acteurs clés dans le but d'augmenter la visibilité des initiatives et de célébrer des réussites durement gagnées;
- Mettre les champions en contact avec des dirigeants municipaux afin de valoriser leur travail et susciter de l'appui.

## Les syndicats dans un rôle de champion

Les syndicats aussi peuvent être des champions. Leur relation avec les municipalités peut être complexe quand il s'agit de l'équité en matière d'emploi. Ils négocient les conventions collectives du personnel municipal et les normes et les clauses sur des questions comme la représentation et l'ancienneté.

Les négociations entourant une convention collective peuvent s'avérer être un processus productif qui met en lumière des questions d'équité. Par exemple, toutes les conventions collectives comportent des clauses de non-discrimination et les syndicats sont de fervents défenseurs d'accommodations en milieu de travail et de milieux de travail exempts de harcèlement. Ils peuvent améliorer l'expérience que fait le personnel de la mise en place de mesures d'adaptation, et peuvent aussi faciliter la conclusion d'accords sur le salaire suffisant.<sup>17</sup>

Dans certains cas, les règles syndicales peuvent entrer en conflit avec les objectifs d'équité. Par exemple, certaines règles d'ancienneté et de promotion peuvent rendre moins souple la diversification de la composition du personnel. Malgré les défis, il y a beaucoup à gagner à favoriser une relation ouverte et respectueuse. Il pourrait en résulter des solutions innovatrices (p. ex. l'ancienneté sans obstacle et des plans communs d'équité en matière d'emploi)!

Les syndicats peuvent être une source utile d'information sur le climat en milieu de travail et sur la composition des effectifs. Certaines représentantes et certains représentants ont des connaissances approfondies des initiatives d'équité et d'inclusion et appuieront de telles initiatives. D'autres peuvent avoir besoin de formation pour les comprendre.

En prenant appui sur des expériences de partenariat positives, vous préparez le terrain à une relation productive et avantageuse pour tous. Au bout du compte, les syndicats et les employeurs veulent tous les deux un milieu de travail sain, respectueux et inclusif l'ensemble du personnel. Ils peuvent devenir des partenaires dans l'adoption de stratégies de changement.

## 4.2 Créer les conditions favorables au changement

Maintenant que vous avez cerné des manières de réaliser vos aspirations de façon stratégique (tirer parti des possibilités offertes, remédier aux lacunes, surmonter les obstacles et trouver des championnes et des champions), il vous faut créer des conditions propices au changement.

Déterminez les résultats attendus, les indicateurs et les critères d'évaluation que vous utiliserez pour suivre les répercussions de votre travail. Vos résultats attendus seront plus facilement réalisables si vous intégrez vos initiatives dans la trame de l'organisation. Envisagez des pratiques transversales qui traversent la municipalité : plans d'entreprise, politiques, communication et collecte d'information. Utilisez-les pour amener l'équité et l'inclusion dans le courant de pensée dominant de l'organisation et faire avancer votre travail.

### Faire état des résultats

>> VOIR LA SECTION SUIVI ET ÉVALUATIONS DANS  
LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 32

Après avoir précisé les opportunités à saisir et les stratégies qui peuvent faire avancer les choses, vous pouvez déterminer les résultats attendus de vos initiatives. Afficher des résultats montrera la valeur et l'impact de vos initiatives d'équité et d'inclusion.

Voici quelques conseils :

- Il est plus facile de faire état des résultats quand le processus a été incorporé aux étapes de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des initiatives;
- Faites circuler un glossaire des termes liés à l'équité afin de populariser les concepts et assurer l'uniformité du langage;
- Vous pouvez évaluer des initiatives du point de vue de l'équité même si l'équité et l'inclusion n'en étaient pas l'objet principal;
- Recueillez des données désagrégées qui démontrent comment différents groupes vivent l'initiative ou en tirent parti.

**Il y a quatre étapes à garder à l'esprit au moment d'effectuer le suivi des résultats et d'en faire état.**

### 1. DÉTERMINER LES RÉSULTATS ATTENDUS

Un résultat attendu est le résultat qu'un programme, une politique ou une initiative vise à produire. En plus des objectifs cibles de votre initiative, vos résultats attendus peuvent inclure le processus par lequel le projet est élaboré et mis en œuvre. Lorsque vous travaillez avec des partenaires communautaires, tenez compte des résultats au chapitre du processus de collaboration.

La plupart des évaluations sont effectuées par le personnel municipal et sont guidées par l'engagement communautaire et les commentaires de la collectivité. Les indicateurs de succès sont donc habituellement définis et évalués à l'interne. Dans de telles conditions, il est difficile de comprendre comment la collectivité se représente la réussite. Gardez cela à l'esprit dans la planification de votre conception et de votre évaluation.

Voici quelques exemples de résultats généraux attendus :

- Améliorer le processus de recrutement des candidates et des candidats appartenant à des groupes cibles;
- Augmenter la participation citoyenne des nouvelles arrivantes et des nouveaux arrivants;
- Améliorer l'accessibilité et l'abordabilité du transport en commun;
- Réduire le nombre de crimes haineux à caractère raciste dans la communauté;
- Accroître les occasions qu'ont les femmes et les filles de se déplacer dans la ville de façon sécuritaire;
- Augmenter le nombre de personnes handicapées qui entrent dans le marché du travail.

### **Pensez-vous à un résultat attendu que vous aimeriez réaliser?**

Écrivez-le! \_\_\_\_\_

## 2. DÉFINIR DES INDICATEURS POUR MESURER VOS RÉSULTATS

Les indicateurs démontrent dans quelle mesure vous avez obtenu le résultat attendu. Utilisez-les pour mesurer votre succès. Plusieurs indicateurs s'appuient sur des données quantitatives, mais n'oubliez pas qu'il y a beaucoup à apprendre des données qualitatives également. Au moment de choisir les indicateurs que vous utiliserez dans la mesure de votre progrès, tenez compte des renseignements de base, qui vous serviront de point de repère, ainsi que de votre capacité à recueillir les informations requises.

Voici deux types d'indicateurs de résultats que vous pouvez utiliser :

- 1. Indicateurs de rendement** (mécanismes, politiques, programmes visant à atteindre votre but).
- 2. Indicateurs de résultats** (répercussions concrètes des mécanismes sur la question).

Voyons de quoi cela peut avoir l'air.

**Résultat attendu :** *Améliorer le processus de recrutement des candidats et des candidates appartenant à des groupes cibles.*

**Indicateurs de rendement :** *Nombre de séances de recrutement organisées, nombre de participants à chaque séance, et nombre d'offres d'emplois affichées dans divers médias.*

**Indicateurs de résultats :** *% de membres de groupes racialisés siégeant au conseil municipal et à ses comités.*<sup>18</sup>

**Poussez votre résultat attendu un peu plus loin.** Trouvez vos propres indicateurs.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

INDICATEURS DE RÉSULTATS :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Explorez les exemples de résultats attendus et d'indicateurs dans le tableau ci-dessous. Les exemples portent sur des initiatives visant à éliminer le racisme, mais vous pouvez remplir votre propre tableau pour une problématique ou une initiative de votre choix.

RÉSULTAT ATTENDU	INDICATEUR DE RENDEMENT	INDICATEUR DES RÉSULTATS
Diversification du personnel administratif	Programme d'équité en matière d'emploi et obligations contractuelles	% de groupes racialisés dans l'administration municipale  % des groupes racialisés chez les fournisseurs
Formation du personnel (fonctionnement et services)	Formation à la diversité et à l'anti-racisme  Services de traduction  Embauche de personnes multilingues	Utilisation des services municipaux par les groupes racialisés, accessibilité et adaptation de ces services
Participation des membres des groupes racialisés aux instances décisionnelles et exécutives	Recrutement et formation des candidats potentiels	% des groupes racialisés dans les postes de direction  % de participation des groupes racialisés au conseil municipal et à ses comités  % des groupes racialisés dans les organismes culturels

RÉSULTAT ATTENDU	INDICATEUR DE RENDEMENT	INDICATEUR DES RÉSULTATS
Services institutionnels pour contrer les manifestations du racisme	Comité de plaintes contre le harcèlement ou ombudsman	Nombre de plaintes reçues, traitées Pourcentage de situations corrigées
Participation des groupes racialisés à la vie municipale	Mécanismes de liaison de type « comités aviseurs » Financement d'initiatives communautaires Support ou promotion d'événements publics Prix ou distinctions pour souligner des contributions exceptionnelles	Sentiment d'appartenance mesuré par des enquêtes Existence ou non de « têtes d'affiche » provenant des groupes racialisés
Pauvreté et ségrégation résidentielle	Partenariat avec paliers supérieurs de gouvernement et groupes non gouvernementaux pertinents (ex. : Chambre de commerce) Programmes ciblés	% de pauvreté chez les groupes racialisés % de chômage et de sous-emploi chez les groupes racialisés Revenu moyen et médian des groupes racialisés Mesures de concentration résidentielle (croisées avec les indicateurs de pauvreté)
L'organisation policière	Recrutement dans les groupes racialisés Formation des membres du corps policier Mise à jour des codes déontologiques Adoption de programmes et de politiques d'intervention adaptés (ex. : contre le profilage racial et les crimes haineux)	Composition des forces de l'ordre Nombre et types de crimes haineux Nombre de cas de profilage racial Taux d'infraction par quartier

(Adapté de : Icart, Labelle et Antonius, 2005, p. 69-70)

### 3. ÉVALUER VOS RÉSULTATS D'UNE MANIÈRE LOGIQUE

Organisez vos indicateurs de résultats selon des critères d'évaluation globaux. Choisissez des critères qui se rapportent à votre travail et à vos résultats attendus. Cette méthode peut vous aider à présenter vos résultats de façon claire et à expliciter les nuances dans les retombées de votre initiative.

Placez votre outil d'évaluation dans son contexte et adaptez-le à votre service ou votre organisation. Comme critères d'évaluation, vous pouvez utiliser la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Chaque critère peut alors être exploré dans l'optique de l'équité et l'inclusion.

Établissez des indicateurs pour chacun des critères que vous aurez choisis afin de pouvoir en évaluer les résultats.

Le tableau ci-dessous présente des exemples de critères d'évaluation et de questions axées sur l'équité. Utilisez-les pour vérifier l'intégralité de votre planification des résultats. Les questions peuvent aussi servir à guider les premières étapes de la définition de vos résultats escomptés (voir la première ligne du tableau).

« Les connaissances issues des évaluations axées sur l'équité fournissent des preuves influençant les décisions politiques majeures pour s'assurer que les politiques actuelles et futures permettront de renforcer l'équité et d'améliorer le bien-être des groupes les plus défavorisés. Les évaluations axées sur l'équité fournissent une information qui a le potentiel de mobiliser les ressources des principaux partenaires – et l'engagement politique – pour des programmes/politiques pro-équité. »

— (Bamberger and Segone 2011)<sup>19</sup>

L'**Alberta Urban Municipalities Association** a élaboré un outil rapide d'évaluation d'impact : une trousse à outils servant à bâtir des communautés accueillantes et inclusives. [Vous pouvez consulter la trousse \(en anglais\) en ligne.](#)

**Pour en apprendre davantage sur la manière de développer votre propre outil, consultez :** Hubbard, Edward, *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*, San Francisco, Elsevier, 2004.

<b>CRITÈRES ADAPTÉS AUX ÉVALUATIONS AXÉES SUR L'ÉQUITÉ</b>	<b>QUESTIONS POTENTIELLES D'ÉVALUATIONS AXÉES SUR L'ÉQUITÉ<sup>20</sup></b>
<p><b>Pertinence :</b> La mesure dans laquelle les résultats attendus de l'intervention tiennent compte des droits et des besoins des groupes qui risquent l'exclusion, réduisent les inégalités et sont conformes aux priorités axées sur l'équité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la valeur de l'initiative par rapport aux besoins des divers groupes, à la réduction des iniquités et aux priorités axées sur l'équité?</li> <li>• Quelle est la pertinence relativement à l'approche d'équité et aux stratégies de l'organisation?</li> <li>• Correctement mise en œuvre, cette stratégie serait-elle susceptible de répondre aux questions clés qui touchent les groupes exclus?</li> </ul>
<p><b>Impact :</b> Les effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme, produits directement ou indirectement, intentionnellement ou non, sur l'iniquité et sur les groupes qui risquent l'exclusion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les résultats de l'intervention – prévus et imprévus, positifs et négatifs – notamment les effets sociaux, économiques et environnementaux sur les groupes qui risquent le plus l'exclusion?</li> <li>• Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à réduire les iniquités entre les groupes?</li> </ul>
<p><b>Efficacité :</b> La mesure dans laquelle les résultats des interventions axées sur l'équité ont été atteints ou doivent être atteints.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'intervention a atteint les objectifs d'équité?</li> <li>• Les facteurs contextuels (politiques, sociaux, économiques, culturels) ont-ils été pris en considération dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention?</li> <li>• Les initiatives rejoignent-elles les groupes qui risquent l'exclusion? Quelles sont les principales contraintes? Quelles sont les initiatives les plus efficaces? Les moins efficaces?</li> <li>• Quels facteurs expliquent le succès?</li> </ul>
<p><b>Efficience :</b> Une mesure de la façon dont les ressources et intrants (fonds, expertise, temps, équipement, etc.) sont convertis en résultats équitables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'initiative utilise les ressources de la manière la plus économique possible pour atteindre les objectifs d'équité?</li> <li>• Y a-t-il des solutions de rechange plus économiques?</li> <li>• Quelle est la rentabilité des systèmes publics visant à rejoindre les groupes les plus à risque d'exclusion?</li> <li>• Comment les coûts pour rejoindre les groupes les plus à risque d'exclusion se comparent-ils aux coûts moyens des services publics?</li> </ul>
<p><b>Durabilité :</b> Le maintien des avantages dans les groupes les plus à risque d'exclusion au lendemain de l'initiative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'intervention et son impact sont susceptibles de se poursuivre lorsque l'aide extérieure est retirée?</li> <li>• Existe-t-il des inégalités entre les groupes qui sont susceptibles d'augmenter, de demeurer telles quelles ou de diminuer lorsque l'aide extérieure sera retirée?</li> <li>• Est-ce que la stratégie peut être plus largement reproduite ou adaptée?</li> </ul>

## 4. DIFFUSER LES RÉSULTATS

Terminez le cycle d'évaluation des résultats en faisant parvenir vos conclusions à l'ensemble de l'organisation et aux communautés. Donnez aux parties intéressées l'occasion de fournir des commentaires pertinents sur les résultats, et aussi sur le processus d'évaluation. Les communautés peuvent énumérer les principaux résultats attendus et suggérer des indicateurs novateurs pour suivre les réussites.

Une bonne manière de tenir la communauté au courant de vos efforts pour éradiquer un problème d'équité en particulier consiste à lui présenter un bulletin de rendement annuel. Ce geste peut susciter un intérêt chez les intervenants communautaires, même si les résultats sont inférieurs aux attentes. L'ouverture et la transparence peuvent mener à un dialogue productif et à l'élaboration de stratégies qui amélioreront les initiatives et leur impact.

### Plan global et plans relatifs aux services

**VOIR LA SECTION PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS  
LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 40**

Alignez votre travail sur la planification stratégique et tirez parti de la visibilité, des ressources et des championnes et champions pour faire avancer le travail. Vous obtiendrez un impact maximal en intégrant l'équité et l'inclusion aux résultats attendus des plans d'entreprise et des plans relatifs aux services.

Établissez le bien-fondé de l'équité et l'inclusion avant que le Conseil annonce ses plans pour le mandat. Offrez des recommandations concrètes visant à incorporer l'équité et l'inclusion aux initiatives à venir. Si le Conseil déclare que c'est primordial, ce sera fait!

Si vous ne réussissez pas à faire intégrer l'équité et l'inclusion dans les plans d'entreprise, repérez des endroits où il y a déjà des liens. Pensez aux programmes municipaux plus larges comme la durabilité, le développement économique, l'engagement civique, l'accueil et la rétention des immigrantes et des immigrants. Formulez votre plaidoyer avec le langage existant et dans le cadre de priorités actuelles.

---

#### Ville d'Ottawa

*L'excellence du service et l'Optique d'équité et d'inclusion se rencontrent*

---

**A**u moment de l'élaboration de l'*Optique d'équité et d'inclusion* de la Ville d'Ottawa, une approche fondée sur l'excellence du service était en cours de lancement dans l'entreprise. Puisque l'objectif de cette approche consistait à motiver le personnel à fournir un service de qualité aux clients, la Ville a aligné le lancement de l'*Optique* sur cette stratégie afin de faciliter sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. L'*Optique* permet à la Ville de fournir des efforts de promotion d'équité et d'inclusion méthodiques, constants et cohérents dans tout ce qu'elle entreprend. Le document aide le personnel à comprendre les besoins et les aspirations d'une population de plus en plus diversifiée, et à y répondre; à reconnaître les compétences, l'expérience et les connaissances de tous ses résidents, et à les mettre à profit; à créer des politiques, des programmes et des services qui s'attaquent aux obstacles systémiques; et à attirer, promouvoir et retenir un effectif talentueux.

Dans quelle mesure votre planification stratégique tient-elle compte de l'équité et l'inclusion? Pour le savoir, posez-vous les questions suivantes :

- Comment notre processus de planification stratégique favorise-t-il l'équité et l'inclusion?
- Les objectifs à long terme que nous nous donnons reflètent-ils notre approche en ce sens?
- Quelles questions d'équité les résidents et les employés ont-ils soulevées relativement à notre plan stratégique?
- Les objectifs stratégiques et les initiatives de la Ville et du service témoignent-ils d'une vision globale d'équité et d'inclusion? Comment pouvons-nous renforcer cette vision?
- De quelles ressources humaines et financières avons-nous besoin pour atteindre les objectifs d'équité et d'inclusion de notre plan?
- Comment les mesures de rendement prévues dans les plans stratégiques de la Ville et du service nous renseignent-elles sur l'incidence produite sur les personnes les plus à risque d'être exclues et sur l'évolution, positive ou négative, des résultats d'inclusion?

[Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015, p. 43]

Les plans relatifs aux services orientent eux aussi la municipalité et ses actions. Incorporez les résultats attendus en matière d'équité et d'inclusion dans ces plans aussi!

Pour ce faire, vous pouvez...

1. Parler aux membres du personnel affectés à d'autres initiatives dans le but d'échanger des idées sur vos pratiques respectives et de faire le meilleur usage possible de ressources limitées.
2. Travailler de concert avec le conseil municipal dans le but de trouver des moyens d'intégrer l'équité et l'inclusion aux priorités stratégiques existantes.
3. Revoir vos plans municipaux de haut niveau de sorte à y inclure des résultats attendus et des indicateurs de réussite qui sont conformes à votre vision.
4. Faire la promotion de votre travail en expliquant comment il contribue à la vision de la municipalité.
5. Travailler avec les organisations communautaires dans le but de cerner les objectifs communs et d'examiner comment votre travail peut aider.
6. Créer un réseau solidaire de groupes aux points de vue similaires, en mettant l'accent sur une vision commune.<sup>21</sup>

## Ville de Lethbridge, Alberta Plan d'action de la CMCRD (2011)

---

La Ville de Lethbridge a produit un plan d'action aligné sur son engagement envers la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination. [Pour en apprendre davantage, visitez leur site Web \(en anglais\).](#)

---

## Ville de Toronto Stratégie d'équité pour les jeunes

---

La Ville de Toronto s'efforce de faire en sorte que chaque jeune puisse poursuivre ses espoirs, ses rêves et ses aspirations, sans obstacle fondé sur la race, le sexe, la situation économique ou la géographie, et que tous les jeunes aient l'occasion d'apporter une contribution utile à la force, la vitalité et la gouvernance de Toronto. La Toronto Youth Equity Strategy (TYES) est fondée sur l'idée que les jeunes qui sont le plus à risque d'être impliqués dans des actes de violence ou des crimes graves n'ont pas un accès équitable au soutien global dont ils auraient besoin pour améliorer leur vie. L'objectif de la TYES est d'examiner ce que la Ville peut faire, dans le cadre de l'autorité qui lui est accordée de planifier, gérer, dispenser et défendre, afin de mieux répondre aux besoins de cette population. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Ville d'Ottawa Plan relatif aux personnes âgées

---

En octobre 2012, la Ville d'Ottawa a approuvé le Plan relatif aux personnes âgées (PRPA) : un plan d'action qui contient des mesures concrètes visant à améliorer l'infrastructure, les politiques et les services de la Ville en faveur des personnes âgées, et ce, dans huit domaines stratégiques. Huit groupes ont été mis en évidence : les francophones, les immigrants, les Autochtones, les résidents des secteurs ruraux, les personnes handicapées, les gais et les lesbiennes, les résidents isolés, et les résidents à faible revenu. Des statistiques et des données sur les tendances ont été recueillies sur chaque groupe et des consultations ont eu lieu en vue de cerner les problèmes et les priorités des personnes âgées dans chacun des huit domaines stratégiques. En plus des séances générales qui se sont déroulées dans toute la ville, le plan de consultation comprenait la tenue de groupes de discussion avec chacun des sous-groupes aux besoins uniques, en collaboration avec les organismes communautaires partenaires. L'exercice a permis de recueillir d'importants renseignements sur les priorités et besoins particuliers des personnes âgées, lesquels ont ensuite été pris en compte par le personnel lors de l'élaboration du PRPA. [Des renseignements supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

---

## Ville de Stratford, Î.-P.-É.

### Rapport et sous-comité sur la diversité et l'inclusion

En juin 2007, une résolution a permis au conseil municipal de Stratford de se joindre à la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination, parrainée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). En signant cet accord, la Ville s'est engagée à traiter de trois piliers de la responsabilité municipale au moyen d'un plan relatif à la diversité et à l'inclusion. Le comité chargé du développement économique de Stratford a mandaté un sous-comité pour élaborer le plan, qui permettrait à TOUS ceux et celles qui souhaitent résider à Stratford de le faire dans une communauté inclusive. Le rapport comprend un grand nombre de buts et d'actions pour y parvenir. Il recommande aussi la formation d'un comité chargé de mettre ce plan en œuvre ainsi que d'aider à promouvoir et à défendre la diversité et l'inclusion dans la ville de Stratford, et à sensibiliser la population en la matière. Le sous-comité est appelé à examiner le plan relatif à la diversité et à l'inclusion de la Ville et à en superviser la mise en œuvre; à recommander des stratégies visant à augmenter la diversité, favoriser la participation citoyenne et promouvoir l'image de la ville; et à concevoir des programmes qu'il mène et des événements qu'il réalise en soutien aux stratégies recommandées. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

**Alignez votre travail sur celui de réseaux comme la Commission canadienne pour l'UNESCO**<sup>22</sup>

## Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination (CCMCRD)

La Coalition répond au besoin d'une plateforme permettant d'accroître et de renforcer notre capacité à protéger et à promouvoir les droits de la personne par l'intermédiaire d'une responsabilité partagée entre les administrations locales, des organisations de la société civile et d'autres institutions démocratiques. À ce jour, plus de 60 municipalités canadiennes se sont jointes au réseau afin de faire part de leurs expériences et de renforcer leurs propres politiques et pratiques. Les signataires se basent sur dix engagements communs qui influencent et guident leur travail.

Pour en apprendre davantage sur la CCMCRD et la Commission canadienne pour l'UNESCO, [visitez leur site Web.](#)



## Politiques

>> VOIR LA SECTION ÉLABORATION DE POLITIQUES DANS  
LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 39

Les politiques fournissent des lignes directrices qui donnent de la structure à une organisation. Elles communiquent les valeurs de l'organisation et les comportements attendus.

Les politiques intersectionnelles créent un cadre dans lequel s'inscrit une structure qui est inclusive de tout le monde. Dans leur élaboration comme dans leur mise en œuvre, elles prennent en considération la pleine diversité des gens qui peuvent tirer parti de la politique ou être touchés par celle-ci.

Dans le but de rendre les politiques accessibles, efforcez-vous de :

- Énoncer clairement à qui la politique s'applique et qui est responsable de la mettre en pratique.
- Conserver les politiques dans un endroit où quiconque veut les lire peut y accéder sans obstacle.
- Veiller à ce que les politiques puissent être traduites en différentes langues et qu'elles le soient effectivement; que les traductions tiennent compte des interprétations culturelles; qu'elles soient offertes sur différents supports.
- Utiliser un langage clair et direct, plutôt que du jargon.
- Formuler les politiques de façon à ce que leurs intentions soient faciles à comprendre.
- Faire preuve de souplesse et tenir compte des différentes croyances et valeurs culturelles, à moins qu'il y ait des raisons juridiques qui vous limitent.

[traduction] (Springtide Resources, 2008, p. 15)

Chaque politique peut avoir des incidences sur l'équité et l'inclusion dans votre municipalité. Il est donc important de considérer comment des politiques qui, à première vue, ne semblent pas liées à l'équité et à l'inclusion peuvent, en fait, y être associées.

Intégrez l'équité et l'inclusion à vos critères d'examen des politiques. Un comité d'examen est bien placé pour entreprendre ce travail de façon organisée et efficace. Un calendrier d'examen est un outil utile qui peut faciliter le processus et vous aider à trouver les principaux champions et partenaire.

Trois questions sont essentielles à l'examen de toute politique qui appuie l'équité et l'inclusion :  
[traduction]

**Dans quelle mesure la politique est-elle accessible?**

**Comment la politique affecte-t-elle différentes personnes?**

**Comment peut-on modifier la politique de façon à véritablement inclure tout le monde?**<sup>23</sup>

Voici quelques questions visant à déclencher votre réflexion :

- Quelles sont les questions d'équité et d'inclusion qui se rattachent à l'objet de la politique? (p. ex. accessibilité, abordabilité, sécurité, culture, identité sexuelle)
- Avons-nous examiné les politiques existantes qui pourraient orienter notre approche en matière d'équité et d'inclusion envers cette nouvelle politique?

- Avons-nous pris en compte et noté les considérations d'équité et d'inclusion dans notre dossier d'analyse de la politique?
- Les groupes les plus touchés par la politique ont-ils été consultés dès les premières étapes de son élaboration? Comment pouvons-nous nous assurer que leurs perspectives seront prises en compte?
- Pouvons-nous mettre au point des solutions de politique novatrices fondées sur les contributions et les forces des personnes les plus touchées?
- Si de nouvelles ressources sont nécessaires à la mise en œuvre de la politique, comment pouvons-nous les mettre à profit dès le début?
- Comment mesurerons-nous l'apport de la politique en ce qui concerne l'élimination des obstacles ou la création d'occasions dans l'intérêt des personnes qui risquent l'exclusion?

[Adapté de : Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015, p. 36]

---

## Springtide Resources

An Integrated Anti-Oppression Framework for Reviewing and Developing Policy: A Toolkit for Community Service Organizations (un cadre intégré de lutte à l'oppression permettant d'examiner et d'élaborer des politiques : trousse d'outils à l'usage des organismes de service communautaire)

---

Cette trousse d'outils vise à aider les organismes de service communautaire à mieux refléter les valeurs, les croyances et les expériences de vie de tout le monde dans les collectivités qu'ils servent. Ainsi, elles seront des endroits riches en diversité et en différence, où tout le monde s'efforce de dénoncer et d'éliminer toute forme d'oppression. La trousse explique en détail comment réaliser un examen anti-oppression des politiques de votre organisation. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

## Communication

>> VOIR LA SECTION COMMUNICATION DANS  
[LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 26](#)

Votre capacité à bien communiquer, aussi bien à l'interne qu'avec le public, est un élément clé de la promotion des services et d'un milieu de travail accueillant pour tout le monde.

Voici quelques conseils à garder à l'esprit :

- Utilisez différents supports et différents moyens de communication.
- Communiquez au moyen de tableaux d'affichage, des journaux communautaires et des médias sociaux et par l'entremise des leaders communautaires.
- Composez des messages inclusifs et à la portée de tous.
- Utilisez des images qui représentent la pleine diversité des gens et qui montrent sous un jour favorable des personnes à risque d'exclusion d'aspect dynamique.
- Envisagez la possibilité de traduire vos communications en de nombreuses langues.

- Fournissez des coordonnées claires au cas où les gens auraient des questions.
- Mettez sur les bulletins d'information et les notes de service pour passer le mot à vos collègues.
- Donnez des exemples concrets qui démontrent le lien entre l'équité et l'inclusion et leur travail.
- Envoyez un message positif et convaincant qui incitera les gens à agir!

Voici quatre caractéristiques d'une campagne de communication efficace. Vérifiez cette liste au moment de préparer une communication.

## 1. Captez l'attention du bon public

**Exemple :** Si vous annoncez une initiative communautaire, concentrez vos efforts à envoyer votre message aux services qui partagent vos intérêts et aux groupes communautaires pertinents. Pour stimuler la discussion sur une nouvelle politique d'équité, concentrez-vous sur les cadres intermédiaires et supérieurs et sur les élus et élus.

## 2. Envoyez un message clair et crédible

**Exemple :** Si vous devez communiquer avec un vaste public qui sera touché par un changement dans un programme de services communautaires, vous n'utiliserez pas le même langage avec tout le monde. Choisissez des mots adaptés à votre auditoire et évitez le jargon qui peut prêter à confusion. Utilisez des titres brefs et précis. Vous gagnerez en crédibilité en obtenant le soutien de sympathisants influents et en les nommant dans le message.

## 3. Envoyez le même message de façon répétée

**Exemple :** Si votre organisation doit communiquer des renseignements sur le déploiement prochain d'efforts dans le domaine de l'équité en matière d'emploi (p. ex. sondage, formation du personnel, etc.), assurez-vous que l'idée principale (c.-à-d. que la diversification de la main-d'œuvre améliorera le travail de la municipalité) soit contenue dans chacun des messages liés.

## 4. Créez des contextes sociaux qui favorisent les résultats visés

**Exemple :** Si vous êtes en train de constituer un réseau de championnes et de champions, améliorez le processus en recourant à des contextes sociaux. Les champions rendent les choses possibles parce qu'ils créent des liens avec les gens et les encouragent. Organisez des événements qui rassemblent les champions et le personnel afin de promouvoir les objectifs du réseau et propager l'importance de l'équité et l'inclusion d'une façon non menaçante.<sup>24</sup>

## Collecte d'information

>> VOIR LA SECTION COLLECTE D'INFORMATION ET RECHERCHE DANS LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 31

Il est essentiel d'avoir accès à des données sur l'équité et l'inclusion si l'on veut prendre des décisions, affecter des ressources, concevoir des programmes et fournir des services. Quand nous recueillons des données désagrégées (subdivisées en catégories), nous avons de meilleures chances de déceler les lacunes dans les services existants et d'ajuster nos plans pour les améliorer.

Par exemple : Lors de la planification d'un programme à l'intention des jeunes, tenez-vous compte des différences entre les jeunes de sexe féminin et ceux de sexe masculin? Qu'en est-il des jeunes de sexe masculin, racialisés et vivant dans la pauvreté? Des jeunes de sexe féminin racialisés et vivant dans la pauvreté? Ou des jeunes membres des Premières Nations, de la nation métisse ou du peuple inuit?

Commencez par vous poser les questions suivantes :

- Notre plan de collecte de données précisera-t-il les domaines dans lesquels nous pouvons, involontairement, limiter l'équité et l'inclusion (p. ex., sécurité, accessibilité, abordabilité, particularité culturelle, responsabilités familiales, accès au processus décisionnel, profilage racial)?
- Quelles statistiques ou données démographiques actuelles nous aideraient à comprendre les personnes ou les collectivités confrontées à des obstacles structurels ou à des inégalités relativement au problème soulevé?
- Les données recueillies refléteront-elles la diversité de la population? Sont-elles subdivisées de manière à faire ressortir les différences?
- Les questions de recherche nous permettent-elles de déterminer qui risque l'exclusion et quelles mesures nous devons prendre pour remédier à la situation?
- Comment consulterons-nous les personnes les plus touchées par la question pour assurer la fiabilité des données, de la méthode et des résultats (p. ex., demander aux dirigeants communautaires si les données ou la méthode tiennent compte de la culture des participants)?

[Adapté de : Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015, p. 28]

**Il est également important de recueillir des données concernant l'effectif de votre gouvernement municipal. C'est comme ça que vous saurez si votre main-d'œuvre est représentative de la population que vous servez!**

>> POUR EN SAVOIR DAVANTAGE SUR LA COLLECTE DE DONNÉES RELATIVES À LA MAIN-D'ŒUVRE, CONSULTER LA SECTION 6.1.

Il existe différentes sources de données, et chacune peut apporter une perspective unique à l'analyse d'une problématique.

## Ministères fédéraux

- **Statistique Canada** recueille des données à tous les niveaux, y compris à l'échelon municipal, sur une vaste gamme d'indicateurs, dont : équité et inclusion, société et communauté, ascendance autochtone, religion, participation citoyenne, femmes et sexes, discrimination, vieillissement, incapacité, et pauvreté. <sup>25</sup>
- **Condition féminine Canada** appuie les femmes et les organisations par l'intermédiaire de son centre de ressources, qui propose des publications sur un large éventail de sujets concernant les femmes et les filles du Canada (notamment : sécurité économique, participation au pouvoir, histoire et politique).

## Organisations nationales

- La **Fondation canadienne des relations raciales** publie des sondages sur des questions sociales d'actualité, dont la discrimination et la religion.
- Le **Conference Board du Canada** produit des rapports sur divers sujets tels que le leadership des femmes, les soins de santé et le bien-être, et l'immigration.
- L'**Institut canadien de recherches sur les femmes** (ICREF) mène des recherches et documente la situation économique et sociale des femmes au Canada, et crée des outils visant à aider les organisations à faire avancer la justice sociale et l'égalité pour toutes les femmes.
- **À voix égales** est une organisation nationale bilingue multipartite qui a comme but de promouvoir l'élection des femmes à tous les niveaux de gouvernement au Canada.
- La **Fédération canadienne des municipalités** prépare des rapports sur des sujets comme l'état des municipalités, le vieillissement, l'établissement des immigrants, et les communautés rurales.

### MESURE À EFFET RAPIDE!

Vos communautés pourraient apprendre quelque chose et bénéficier des données municipales affichées sur le site Web de votre Ville. Quelles données sont accessibles sur votre site Web? Si vous n'êtes pas en mesure de produire les vôtres, affichez-y des données de Statistique Canada.

La **Ville de Toronto** a un site de données ouvertes qui contient une grande variété de données municipales sur les services communautaires.

[Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

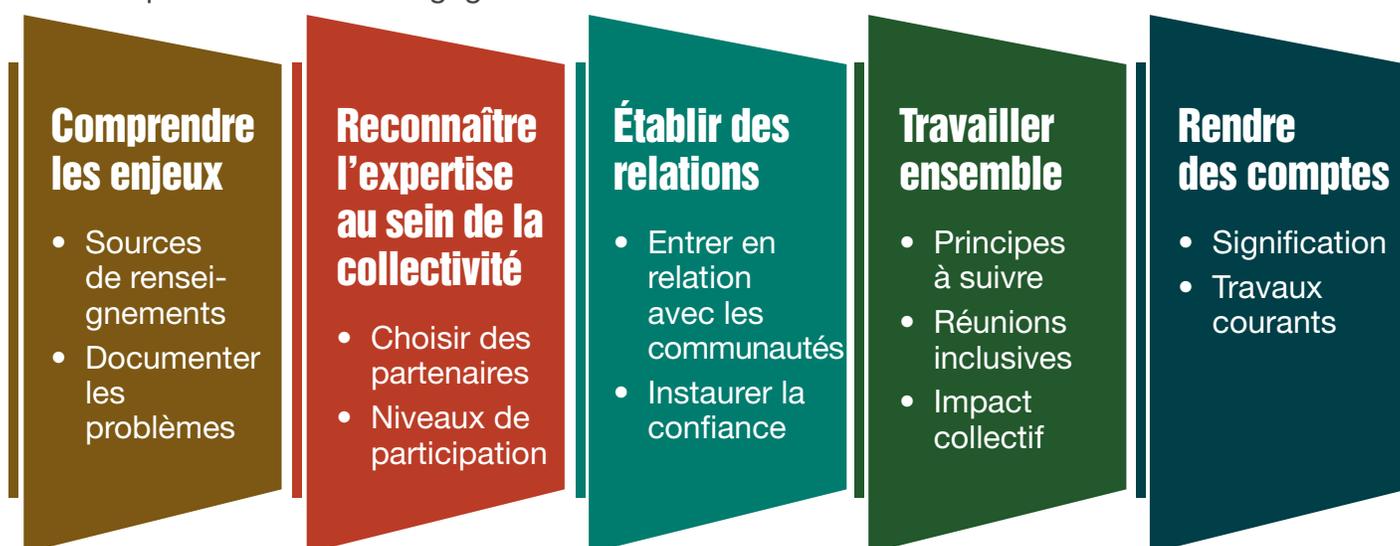
# Mobilisation de la collectivité

## Section 5

>> CONSULTER LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 28

Les groupes cibles rendent possible le changement social : leurs membres représentent une source importante d'expérience et connaissent bien les besoins, les espoirs et les rêves de leurs communautés respectives. Tenir compte des histoires propres à ces groupes conduit à l'élaboration de programmes et de services plus inclusifs et plus efficaces.

Pour en apprendre davantage sur la manière de faire avancer l'équité et l'inclusion, explorez les cinq dimensions de l'engagement communautaire :



Il y a de nombreux avantages à ce que les municipalités deviennent plus inclusives d'une main-d'œuvre issue de divers milieux :

- **Les gens issus de divers milieux arrivent avec des connaissances et des traditions différentes**, ce qui peut contribuer à rendre les services plus pertinents pour l'ensemble de la population;
- **Les femmes et les filles représentent 51 % de la population** et leur inclusion permet au gouvernement municipal d'avoir de meilleures relations avec l'ensemble de la collectivité;<sup>26</sup>
- **Les jeunes sont l'avenir des communautés** et leur représentation prépare la relève et le renouvellement des municipalités;
- **Les personnes handicapées** sont susceptibles de savoir comment rendre les services, les organisations et les communautés accessibles à tous (y compris aux personnes âgées et aux parents);
- **Les Autochtones** ont des liens culturels solides aussi bien avec les communautés rurales qu'avec les communautés urbaines, et ils représentent le segment de la population active qui croît le plus rapidement.<sup>27</sup>

« L'engagement civique nécessite des changements, aussi bien dans les institutions publiques que dans les attitudes de la population, qui encourageront la participation des groupes cibles et renforceront leur capacité à participer. Le moyen d'y arriver consiste à améliorer les connaissances, les compétences et les ressources et à réduire les obstacles à la participation. »

[traduction]

— (Cooper, 2007, p. 4)

Prendre dès le début des mesures qui facilitent la collaboration avec les collectivités peut vous permettre de faire des progrès significatifs.

Des collectivités engagées créent des villes plus saines. Elles ont :

- Davantage de sensibilité envers les points de vue différents et les décisions qui reviennent au gouvernement municipal;
- Une meilleure adhésion aux décisions et une application de la réglementation plus efficace;
- Un plus grand capital social dans la collectivité (confiance et rapports améliorés);
- Une plus grande efficacité dans la prestation des services municipaux;
- La possibilité de niveaux de bien-être plus élevés et de meilleurs états de santé;
- Un meilleur rendement au travail;
- Des enfants mieux adaptés;
- Des communautés plus sécuritaires, plus attrayantes et plus accueillantes.

Les collectivités souhaitent être engagées pour différentes raisons :

- Faire comprendre leurs intérêts et ceux de leurs alliés;
- Acquérir une compréhension du fonctionnement des municipalités;
- Offrir des conseils, des connaissances spécialisées et des renseignements qui profitent aux autres;
- Aider la municipalité à constater les retombées éventuelles de ses décisions;
- Avoir leur mot à dire dans les décisions qui les touchent.

## 5.1 Comprendre les enjeux

Recueillir des informations sur les préoccupations des collectivités vous permettra de mettre le doigt sur les lacunes dans les services existants et les politiques existantes, puis de cerner les domaines de travail à prioriser.

Il y a plusieurs façons de se renseigner sur les difficultés vécues par une communauté. En voici des exemples :

- Se rendre sur les lieux et voir la ville du point de vue de la population concernée;
- Tisser des liens avec les leaders communautaires, de façon officielle et non officielle;
- Assister aux événements communautaires;
- Établir des partenariats avec les organisations communautaires;
- Communiquer avec les membres du comité consultatif et du conseil d'administration;
- Consulter les services policiers pour identifier les populations à risque;
- Tenir des forums communautaires et y inviter les membres à exprimer leurs préoccupations;
- Au moment d'effectuer un sondage sur la qualité de vie, prendre bien soin d'inciter les diverses collectivités à y participer.

Il y a de bonnes chances que vous soyez au courant de plusieurs questions pressantes et que votre municipalité tente déjà d'y remédier. Si les ressources dont vous disposez sont limitées, il est essentiel de réfléchir à la manière la plus efficace de s'attaquer aux causes profondes des difficultés, qui s'avèrent souvent être le manque d'équité qu'éprouvent les gens.

Le tableau ci-dessous contient des exemples de difficultés, de préoccupations de la collectivité et d'actions municipales possibles. Répertoirez les enjeux que vous affrontez dans votre propre tableau.

DIFFICULTÉ	PRÉOCCUPATIONS DE LA COMMUNAUTÉ	ACTIONS MUNICIPALES
Islamophobie et graffitis haineux	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stéréotypes négatifs des personnes musulmanes</li> <li>2. Absence de voix musulmanes au gouvernement municipal</li> <li>3. Services de police insuffisants près de la mosquée</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencontre avec les leaders religieux de la collectivité</li> <li>2. Campagne de lutte contre les crimes haineux</li> <li>3. Messages à l'ensemble de la collectivité</li> </ol>
Faible représentation des femmes au sein du Conseil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les voix des femmes ne sont pas entendues</li> <li>2. On ne tient pas compte de la pleine diversité des femmes</li> <li>3. Les services ne répondent pas aux besoins des femmes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campagne de sensibilisation dans les médias locaux</li> <li>2. Programme de mentorat pour les candidates potentielles</li> <li>3. Mise en place d'une commission d'étude</li> </ol>

---

## Ville de Toronto

### Wellbeing Toronto (bien-être de Toronto)

---

**W**ellbeing Toronto est une application cartographique qui sert à évaluer le bien-être de la collectivité dans les quartiers de Toronto en fonction de certains facteurs comme la criminalité, le transport ou le logement. L'outil utilise un logiciel de navigation simple et vous permet de choisir (ou de combiner) des ensembles de données qui reflètent le bien-être des quartiers. Les résultats apparaissent instantanément dans des cartes, des tableaux et des graphiques faciles à lire. Cette application est utile à plusieurs : les décisionnaires qui ont besoin de données afin d'appuyer leur planification à l'échelle des quartiers; les résidentes et les résidents qui veulent des renseignements pour mieux comprendre les communautés où ils vivent, travaillent et se divertissent; et les commerces qui cherchent des indicateurs dans le but de se renseigner sur leur clientèle ou de planifier leurs opérations. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Toronto Women's City Alliance

### Dialogue communautaire sur la pauvreté chez les femmes

---

**L**a Ville de Toronto est en train de développer une stratégie de réduction de la pauvreté, mais il n'existe aucune étude consacrée aux effets de la pauvreté sur la vie des femmes. Afin de combler cette lacune, la Toronto Women's City Alliance a organisé ateliers communautaires à l'intention des femmes qui vivent dans la pauvreté, où on invite des femmes qui vivent sous le seuil de la pauvreté à expliquer comment cela affecte leur vie. Les informations réunies ont été envoyées au gouvernement municipal pour que celui-ci conçoive une politique sexospécifique sur les effets de la pauvreté. [Des renseignements \(en anglais\) supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

---

## Toronto Women's City Alliance

### Communities in Which Women Count:

### The Women's Equality Report Card Project

(des communautés dans lesquelles les femmes comptent :  
bulletins de rendement sur l'égalité des femmes) (2010)

---

**C**e projet, né de préoccupations entourant les effets de la ville sur la vie des femmes, a comme but de cerner les principaux enjeux liés aux services municipaux et de trouver les sources de données clés concernant l'égalité entre les sexes. C'est un outil concret que la Ville peut utiliser pour évaluer l'engagement des femmes aux activités de la ville de Toronto et juger dans quelle mesure ses services répondent aux besoins des femmes. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

## 5.2 Reconnaître l'expertise au sein de la collectivité

La diversité est une force. Reconnaître l'étendue de l'expertise qui existe au sein des collectivités renforce le travail des municipalités. Choisissez vos partenaires, ainsi que leur niveau de participation, de manière stratégique.

### Choisir des partenaires

Quel terme utilisez-vous pour parler des personnes qui sont touchées par le travail municipal, ou qui y participent?

*Certaines municipalités utilisent communément les termes « intervenants » ou « parties intéressées ».*

*Ailleurs, les termes « communauté » ou « communautés » sont employés.*

Définissez clairement les termes que vous adoptez. Vous pourrez alors miser sur la puissance des politiques et des structures de votre municipalité.

#### MESURE À EFFET RAPIDE!

Au moment de planifier votre approche communautaire et votre stratégie de communication, posez-vous les questions suivantes : Qui pourrait être exclu? Qui soulève des préoccupations en matière d'équité auprès de la Ville? Qu'est-ce que je pourrais changer pour garantir l'inclusion?

Tout comme il y a des différences ENTRE les communautés et les groupes cibles, il y a des différences AU SEIN DE ceux-ci. Il est donc préférable de travailler avec plus d'une personne représentant une communauté ou un groupe cible donné afin de mieux saisir la diversité des expériences et des perspectives au sein d'un seul groupe.

---

### Women Transforming Cities

#### Campagne Hot Pink Paper (document rose vif)

---

Lors de la campagne électorale municipale de 2014 en Colombie-Britannique, la campagne Hot Pink Paper du groupe Women Transforming Cities a présenté à tous les candidats et candidates de tous les partis onze préoccupations majeures, accompagnées de documents informatifs et de recommandations réalisables. Les recommandations ont été proposées aux partis, qui ont accepté de s'engager à agir dans tous ces dossiers ou presque.

[Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Commission canadienne pour l'UNESCO

### Édition spéciale du journal de la CCMCRD

---

Pour commémorer le 10<sup>e</sup> anniversaire de la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination (CCMCRD), la Commission canadienne pour l'UNESCO a coordonné la publication d'une édition spéciale de *Diversité canadienne* intitulée *L'action à notre portée : Le potentiel des municipalités dans la lutte contre la discrimination (2015)*. Ce numéro présente le fruit des réflexions de différents acteurs (municipalités, chercheurs, organisations et individus) sur le travail, les défis et les succès des municipalités dans la lutte contre la discrimination ainsi que sur le futur de la Coalition au Canada. *Diversité canadienne* est une publication de l'Association d'études canadiennes (AEC). [La publication est accessible en ligne.](#)

---

## Ville de Vancouver

### Talk Vancouver (parlons de Vancouver)

---

TALKVancouver est une plateforme en ligne pratique où les citoyennes et les citoyens peuvent faire part à la Ville de leurs commentaires sur différents enjeux. À mesure que de nouvelles initiatives municipales sont déployées, TALKVancouver permet à la Ville et à la population de communiquer, d'annoncer et de réagir aux plans du gouvernement et de discuter des besoins locaux. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Initiative : une ville pour toutes les femmes

### Livre pêche (2011)

---

Les livres pêche de l'IVTF ont fourni à la Ville les points de vue d'une diversité de femmes sur des façons de rendre le processus décisionnel et les structures de gouvernance plus inclusifs. Dans ce livre pêche ci, l'objectif est d'apporter une contribution à l'examen sur la gouvernance de 2011 et d'orienter l'examen de la Politique en matière de participation publique de la Ville d'Ottawa, comme l'a prescrit le Conseil. [La publication est accessible en ligne.](#)

---

**CONSEIL :** Veillez à ne pas vous limiter aux gens avec qui il est « facile de travailler ». Vous pourriez exclure d'autres personnes concernées.

## Qui peut faire la promotion de l'équité et l'inclusion?

Lorsqu'il s'agit d'aborder un sujet précis, il peut être utile de préparer un tableau des parties intéressées. Ce faisant, réfléchissez aux méthodes de participation les plus efficaces pour rejoindre chaque communauté. Vous pouvez vous inspirer du tableau ci-dessous.

INTERVENANT/ COMMUNAUTÉS	PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ	LEURS CONTRIBUTIONS	OBSTACLES QUI LES EMPÊCHENT D'ÊTRE ENTENDUS
<b>Groupe local de défense des personnes handicapées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès équitable dans les espaces publics (p. ex. auditif, physique, visuel)</li> <li>• Accessibilité de différentes formes d'informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idées novatrices sur l'inclusion d'une diversité de populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le public n'est pas au courant des problèmes d'accessibilité</li> <li>• Espaces physiques non inclusifs (planification urbaine)</li> </ul>
<b>Syndicat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux garderies</li> <li>• Horaires de travail flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mères qui travaillent ajoutent à la diversité de perspectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership à prédominance masculine</li> <li>• Budgets alloués à d'autres priorités</li> </ul>
<b>Etc.</b>			

- Organisations de femmes;
- Organisations autochtones locales, provinciales ou territoriales et centres d'amitié;
- Membres de la communauté des lesbiennes, gais, bisexuels et trans (LGBT);
- Organisations d'établissement des immigrants;
- Organisations confessionnelles;
- Groupes défendant l'accessibilité;
- Organisations non gouvernementales travaillant sur les droits de la personne;
- Communautés de langue officielle en situation minoritaire;
- Travailleuses et travailleurs du sexe;
- Organismes et membres des communautés ethnoculturelles;
- Employeurs locaux;
- Services de police locaux;
- Représentants et représentantes élus;
- Médias;
- Groupes jeunesse;
- Établissements d'enseignement, dont les universités et les collèges;
- Chercheuses et chercheurs;
- Leaders communautaires des Premières Nations, de la nation métisse et du peuple inuit;
- Organisations au service des personnes handicapées;
- Services municipaux pertinents;
- Représentants de la Commission des droits de la personne;
- Ministères provinciaux et fédéraux pertinents;
- Représentants d'initiatives municipales existantes;
- Associations de gens d'affaires;
- Représentants syndicaux.<sup>28</sup>

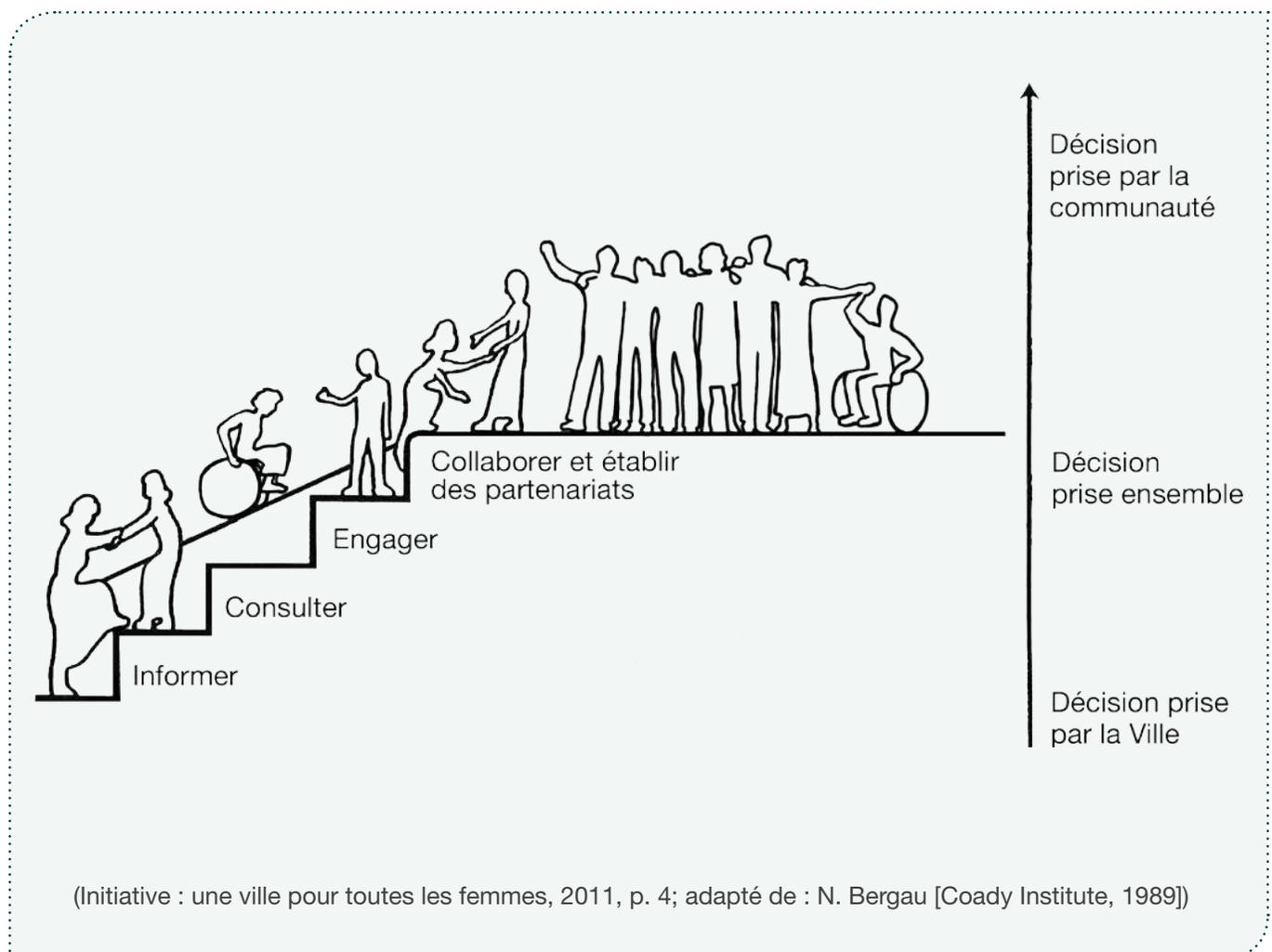
## Niveaux de participation

Les collectivités peuvent participer à différents niveaux, selon l'initiative dont il est question et les résultats recherchés. Le pouvoir décisionnel se déplacera également en fonction du niveau de participation choisi.

Quand une municipalité ne fait qu'informer les communautés du travail qu'elle fait, elle conserve le plein pouvoir sur les décisions. Les consultations et la participation directe des collectivités nécessitent une répartition du pouvoir décisionnel. Inversement, les communautés peuvent prendre les devants en se positionnant en collaborateurs et partenaires.

Indiquez clairement le niveau de participation que vous souhaitez. Préparez-vous à entendre que les collectivités désirent s'engager à un niveau plus élevé et soyez ouvert à parler de la forme que cela pourrait prendre.

### NIVEAUX DE PARTICIPATION PUBLIQUE



(Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2011, p. 4; adapté de : N. Bergau [Coady Institute, 1989])

## 5.3 Établir des relations

### Entrer en relation avec les communautés

Il y a plusieurs manières d'approcher les communautés, et les résultats diffèrent d'une méthode à l'autre. Les communautés n'ont pas toutes accès à la même information et aux mêmes réseaux; elles ne seront pas toutes attirées par le même type d'invitation non plus.

#### Voici des manières d'approcher les communautés :

- Rencontrez les organisations communautaires. Rendez-vous là où elles se trouvent! Assistez à leurs événements;
- Établissez des liens avec un leader qui ira à leur rencontre avec vous;
- Faites de la publicité aux postes de radio spécifiques à certaines cultures;
- Utilisez les médias sociaux (p. ex. Twitter, Facebook);
- Approchez-les dans leur langue première;
- Faites paraître des articles dans les médias spécifiques à certaines communautés (p. ex. fierté gaie, jeunes, femmes);
- Tenez compte de la gamme complète d'obstacles à l'accessibilité (p. ex. taille de police, langage gestuel);
- Rappelez-vous qu'il y a peut-être des membres de la collectivité qui n'ont pas accès à Internet, ou qui n'ont pas les connaissances ou les compétences pour le faire;
- Téléphonnez-leur et demandez à les rencontrer.

Quand il s'agit de programmes et de services visant à servir des populations en particulier (p. ex., services d'établissement des nouveaux immigrants, groupes de soutien pour les parents seul soutien de famille, etc.), évitez de prendre des décisions fondées sur des idées préconçues concernant ces populations. Tenez compte des différences potentielles *au sein* de ces communautés.

---

#### Ville d'Ottawa

#### Comité d'étude sur les questions autochtones

---

En 2004, la collectivité autochtone d'Ottawa trouvait que la Ville ne tenait pas assez compte de ses besoins dans la planification et l'élaboration de ses services. Comme Ottawa est l'une des régions urbaines où les Autochtones représentent le segment de la population qui croît le plus rapidement, des leaders autochtones ont rencontré les autorités municipales afin d'exiger des changements. Par conséquent, le comité d'étude sur les questions autochtones a été mis sur pied afin de créer un lien avec le conseil municipal sur les questions émergentes. Les membres du comité, coprésidé par un directeur municipal et un leader autochtone, travaillent ensemble dans le but d'établir et d'encourager des liens solides, avec comme mandat de repérer, prioriser et élaborer des solutions. [Des renseignements supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

## Instaurer la confiance

>> VOIR LA SECTION TRAVAILLER AVEC LES AUTRES DANS  
LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 44

C'est la confiance qui unit les municipalités et leurs communautés.

Un haut niveau de confiance renforce les interactions positives et la productivité et réduit les délais et les coûts.

Comment instaurer la confiance :

- Connaître l'histoire des relations entre la municipalité et les communautés;
- Reconnaître l'expertise au sein des collectivités;
- Mettre le personnel en relation avec les communautés et se rendre là où elles se trouvent;
- Investir dans le leadership communautaire;
- Tenir des dialogues ouverts et encourager la rétroaction;
- Poser des questions et écouter pour comprendre les communautés;
- Répondre aux questions de la communauté;
- Reconnaître les occasions manquées et les défis;
- Mettre en commun les données et les informations relatives aux enjeux;
- Fournir des informations claires et être transparent.

---

### Ville de Vancouver

#### Année de réconciliation (2014)

---

En partenariat avec Reconciliation Canada, la Ville a proclamé une année de réconciliation (juin 2013 – juin 2014) en reconnaissance des impacts culturels négatifs et des stéréotypes résultant du système canadien de pensionnats. L'initiative consistait à témoigner du processus de guérison et de réconciliation, et visait à se doter d'une meilleure compréhension des impacts historiques qui ont façonné et qui continuent d'influencer les expériences des peuples autochtones. Au cours de l'année, il y a eu une série de rencontres, des dialogues interculturels, des ateliers de contes, des activités de sensibilisation du public et des programmes artistiques et culturels. Cet important travail s'est poursuivi avec l'adoption, au conseil municipal, du titre de « Ville de réconciliation » en septembre 2014.

[Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

« L'engagement auprès des communautés autochtones diffère de l'engagement auprès des autres communautés. La reconnaissance des droits autochtones est enchâssée dans la constitution canadienne. Les communautés autochtones présentent des structures culturelles et de gouvernance différentes, et elles peuvent également différer les unes par rapport aux autres de nombreuses manières. » — (Gouvernement de l'Ontario, 2009, p. 2)

Énoncez clairement les avantages de la participation communautaire et suscitez l'intérêt en démontrant le lien entre la participation et la vie quotidienne. Expliquez que les contributions des communautés guideront le travail de la municipalité et effectuez un suivi pour informer les communautés de la façon dont leurs commentaires ont été pris en considération.

Quand un gouvernement municipal travaille avec ses communautés, il se développe une synergie ainsi que des tensions. Quand les situations sont bien traitées, ces tensions ou ces désaccords peuvent mener à un dialogue productif et à de nouvelles pistes d'action prometteuses. Offrez des occasions de formuler des commentaires afin de diminuer l'effet des tensions sur les résultats. Assurez-vous d'écouter attentivement et de prendre la rétroaction au sérieux.

### Leçons retenues des relations municipales-autochtones :

- Il est sensé de s'engager tôt et d'intensifier les relations avec les communautés autochtones.
- Il faut être proactif dans l'établissement de relations municipales-autochtones.
- En s'engageant tôt et en ayant des contacts fréquents avec les communautés autochtones, on acquiert des connaissances qui peuvent aider lors de la prise de décisions futures.
- Il faut reconnaître et accepter que l'établissement de relations municipales-autochtones puisse être un long processus.
- Il faut garder à l'esprit que les communautés autochtones ont à réagir à des communications reçues de divers organismes et gouvernements.
- Tous n'entrent pas dans le même moule. Puisqu'il existe des variations dans les modèles de gouvernance municipale et autochtone, le processus d'engagement doit être souple.
- Le processus d'engagement doit viser une compréhension commune des intérêts, des préoccupations, des attentes et des responsabilités partagés.
- Les processus formels sont des outils utiles pour promouvoir la compréhension et la coopération.

(Gouvernement de l'Ontario, 2009, p. 11)

### Les municipalités rurales et les municipalités du Nord doivent surmonter des difficultés particulières en matière d'inclusion :

- Une remise en cause du stéréotype qui veut que les communautés rurales et les petites villes sont toutes homogènes;
- L'émigration, qui entraîne une baisse des assiettes d'impôt foncier et des budgets plus petits alloués au travail en matière d'équité;
- Un petit nombre d'employées et employés municipaux qui couvrent un large éventail de sujets;
- La distance aux autres villes qui limite la création de réseaux de soutien et les perspectives d'emploi;
- La difficulté à attirer et retenir les nouveaux arrivants et les nouvelles arrivantes à cause d'un manque, réel ou apparent, de diversité locale.

## 5.4 Travailler en collaboration

### Nous pouvons tirer des leçons du travail des autres.

Certaines municipalités ont des politiques ou des stratégies d'engagement du public qui guident leurs interactions avec les communautés. Ces cadres de travail contiennent souvent des directives sur la manière d'organiser des activités d'engagement communautaire, qui inviter, et comment rapporter l'information et les résultats à la collectivité.

Quatre principes de collaboration se sont dégagés du travail entre les municipalités et les communautés autochtones.<sup>29</sup> Les leçons évoquées par ces principes peuvent être appliquées à la collaboration avec toute collectivité.

- La **reconnaissance** fondée sur l'égalité et la coexistence;
- Le **respect** sous forme de courtoisie, de considération et d'estime;
- Le **partage** de part et d'autre; et
- La **responsabilité** de transformer la relation en partenariat.

---

## Ville d'Ottawa

### Stratégie de mobilisation du public et trousse d'outils

---

En 2013, la Ville d'Ottawa a élaboré la Stratégie d'engagement du public pour aider le personnel municipal à communiquer efficacement et de façon cohérente avec les résidents sur les sujets qui les touchent. La Stratégie porte sur : un cadre général que le personnel est tenu de respecter; la création d'outils, de ressources et de formations; l'engagement de la direction et la collaboration entre les services; des outils en ligne; et l'évaluation et l'amélioration continue. Au cours de l'élaboration de la Stratégie, la Ville a consulté toute une diversité de populations, notamment des Autochtones, des résidents vivant en milieu rural, l'IVTF (Initiative : une ville pour toutes les femmes), des associations communautaires et des entreprises. Les lignes directrices et la trousse d'outils à l'intention du personnel, ainsi que la formation de ce dernier, intègrent l'*Optique d'équité et d'inclusion*, un outil destiné au façonnement d'un engagement public inclusif. [Des renseignements supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

---

## Ville de Toronto

### Stratégie d'engagement civique et site Web

---

Le site Web sur l'engagement civique de la Ville de Toronto appuie et encourage la participation des citoyennes et des citoyens au moyen de guides d'introduction au fonctionnement de la Ville; d'une liste centralisée, d'un calendrier et d'une carte où sont consignées les occasions de participation du public; et de flux de médias sociaux. La Stratégie d'engagement civique de Toronto renforce la capacité organisationnelle au moyen de formation, de cours et d'ateliers à l'intention du personnel; d'une communauté des praticiens d'engagement civique; et d'outils et de protocoles qui appuient le travail de ces praticiens. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Commission canadienne pour l'UNESCO

### Guide pratique de la CCMCRD

---

La Commission canadienne pour l'UNESCO (2012) a lancé un *Guide pratique à l'intention des municipalités, des organisations et des citoyens* dans le but d'assister les municipalités qui ont adhéré à la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination (CCMCRD), ou qui envisagent d'y adhérer. [Des renseignements supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

## Organiser des réunions inclusives

Une réunion est un moyen pratique de faire participer les communautés. La planification de la rencontre est aussi importante que son contenu : faire preuve de souplesse présente un avantage important et peut contribuer à maximiser la participation de la collectivité.

À l'étape de la planification de votre réunion, posez-vous les questions suivantes :

- Le contenu et le format de la réunion sont-ils accessibles à toutes les participantes et tous les participants, y compris ceux qui connaissent des limites physiques ou cognitives?
- Le lieu de réunion est-il accessible et adéquat? (p. ex. près du transport en commun, dans un endroit où tout le monde se sent en sécurité)
- Le lieu de réunion peut-il varier, de façon à accroître le taux de participation?
- La participation de certaines personnes dépend-elle d'une aide sur le plan de la garde d'enfants ou du transport?
- La structure de la réunion tient-elle compte des traditions de tous? (p. ex. inclusion des traditions autochtones)
- Les parties intéressées auront-elles des occasions de fournir de la rétroaction sur la réunion?
- Offrirez-vous des rafraîchissements pendant la réunion (au moins de l'eau) pour améliorer le confort et instaurer la confiance?

### Planifiez vos propres réunions inclusives!

**Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario** — Liste de vérification en vue d'un événement accessible. [Apprenez-en davantage en ligne sur les mesures à prendre \(en anglais\)](#).

**VILLE D'OTTAWA ET INITIATIVE : UNE VILLE POUR TOUTES LES FEMMES**, *Planifier une consultation efficace : Un guide qui comprend la pleine diversité des femmes*, Ottawa, IVTF, 2006. [Apprenez-en davantage en ligne sur les mesures à prendre](#).

**ICREF**, *Le respect de la diversité au moyen d'une pratique inclusive : Une trousse d'outils évolutive pour la création de processus, d'espaces et d'événements inclusifs*, Institut canadien de recherches sur les femmes, Projet FemNorthNet, Ottawa, 2014. [Apprenez-en davantage en ligne sur les mesures à prendre](#).

**GOUVERNEMENT DU CANADA**, *Guide de planification de réunions inclusives*. Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ottawa, 2013. [Apprenez-en davantage en ligne sur les mesures à prendre](#).

Voici quelques petits trucs qui vous aideront à planifier votre consultation :

- Lors de la conception d'un groupe de discussion, posez des questions qui encourageront les personnes qui ont le moins de chance d'être entendues à exprimer leur point de vue;
- Pour rendre le contenu accessible, évitez d'employer uniquement des mots et des tableaux dans vos dispositifs de soutien visuel;

- Utilisez des photos, des images et des exemples qui montrent la pleine diversité des membres de la collectivité touchée par la problématique, le service ou le programme;
- Rappelez-vous que plusieurs cultures reposent sur la communication orale plutôt qu'écrite;
- Évitez les formulaires, qui peuvent être difficiles à remplir pour les gens qui doivent utiliser une langue seconde ou qui sont peu alphabétisés;
- Démontrez l'importance que vous accordez aux points de vue des participantes et des participants en vous assurant de les prendre en note;
- Faites part des résultats aux participantes et participants.

(Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2006, p. 12)

## Produire un impact collectif

Le changement survient lorsque les gens travaillent ensemble. *L'impact collectif* est un moyen populaire de mesurer les changements résultant de la collaboration et de rassembler les gens de façon structurée dans le but de créer un changement social.

Il arrive souvent que des organisations travaillent indépendamment les unes des autres sur une problématique complexe, mais cette façon de faire ne donne pas toujours de bons résultats. La notion d'impact collectif repose sur le principe qui veut que la collaboration améliore nettement la possibilité d'un véritable changement.

Les initiatives d'impact collectif reposent sur cinq piliers qui optimisent les résultats en abordant les problèmes d'une façon holistique :<sup>30</sup> un programme commun, des mesures de progrès communes, des activités qui se renforcent mutuellement et l'identification d'une organisation de soutien. L'organisation qui fournit le soutien nécessaire pour faire progresser l'équité et l'inclusion peut être l'un des services de la municipalité ou bien une organisation communautaire. (Voir le 5<sup>e</sup> pilier.)



(Kania et Kramer 2011)

Les municipalités travaillent déjà de façon à générer un impact collectif : elles agissent comme facilitatrices, premier investisseur, membres collaborateurs, membres des groupes de travail et championnes. Comment ce rôle multiple peut-il être utilisé pour renforcer l'équité et l'inclusion dans votre municipalité?

**OUTIL :** *How-To Guide on Collective Impact* (guide pratique sur l'impact collectif).  
Le guide (en anglais) est accessible en ligne

## 5.5 Rendre des comptes

L'obligation de rendre compte est plus qu'un principe auquel nous aspirons : c'est un principe que nous mettons en pratique au niveau le plus élevé des affaires municipales (comme aux réunions du Conseil) et au niveau des projets où prennent place les interactions avec les collectivités.

Des relations municipales-communautaires solides reposent sur la confiance et sont gouvernées par le respect. Ce sont aussi des relations dans lesquelles le gouvernement municipal montre qu'il est responsable en expliquant ses décisions et en assumant la responsabilité de ses actions ou de son inaction.

Les communautés ont la volonté non seulement d'offrir leur expertise, mais d'apporter des suggestions de résultats escomptés. Le processus d'engagement exige l'atteinte d'un équilibre entre les attentes des membres de la collectivité et des résultats réalisables.

Voici des façons d'être responsable envers la collectivité :

- Faire part aux communautés des résultats de leur participation;
- Quand les décisions définitives sont soumises au Conseil, en informer les communautés;
- Créer les conditions nécessaires pour que les participants actifs puissent suivre l'évolution du dossier;
- Présenter des mises à jour régulières sur les initiatives, aussi bien en période d'évolution rapide qu'en période lente;
- Trouver des réponses à toutes les questions posées par les communautés.

**MESURE À EFFET RAPIDE!** Dans les moments de tension, ne vous tenez pas sur la défensive. Prenez le temps d'écouter attentivement.

# Constitution d'un milieu de travail accueillant

## Section 6

**U**n milieu de travail inclusif devrait comporter un effectif représentatif, un leadership diversifié et des perspectives de croissance. Un tel milieu encourage et tire sa force des différences. C'est la fondation qui permet à chaque employée et chaque employé de réaliser son plein potentiel.

Pour créer un milieu pleinement inclusif, il faut changer notre façon de penser au travail et à notre manière de travailler. Persévérez dans la foulée de la bonne volonté existante et des pratiques éprouvées de sorte à favoriser le changement.

## 6.1 Un effectif représentatif

>> VOIR LA SECTION RECRUTEMENT ET EMBAUCHE DANS LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 38

Dans quel but une municipalité recueille-t-elle des statistiques sur le pourcentage de membres issus des groupes cibles faisant partie de son effectif? Cette pratique peut s'avérer utile pour déterminer les forces de votre organisation et cerner les domaines à améliorer. Malheureusement, certaines municipalités ne le font pas puisqu'elles n'y sont pas tenues par la loi.

Il y a un lien étroit entre la composition de l'effectif d'une municipalité et la mise en œuvre de ses services et de ses opérations. Quand son effectif est diversifié, la Ville peut tenir compte d'un plus grand nombre de perspectives dans la conception et la mise en œuvre de ses services et de ses opérations générales. De leur côté, les communautés qui se reconnaissent dans les services de la municipalité auront tendance à les utiliser davantage, et avec de meilleurs résultats.

### Qu'est-ce qu'un effectif diversifié?

Un effectif municipal diversifié est représentatif des gens qui sont en mesure de travailler dans les communautés. Cela inclut souvent des groupes de gens qui, dans le passé, ont été exclus en raison d'obstacles ou de discrimination qui limitaient leur pleine participation au marché du travail.

Le fait d'avoir un personnel diversifié comporte plusieurs avantages importants pour l'avancement de l'équité et l'inclusion :

- Fournir toute une gamme d'idées et de perspectives nécessaires à l'adaptation continue à un environnement en évolution constante;
- Faciliter l'établissement de rapports avec les collectivités que vous servez;
- Faire de votre municipalité une organisation modèle reconnue pour « faire ce qu'il faut »;
- Faire de votre ville un endroit formidable où vivre et travailler.

Si vous n'avez pas encore commencé à recueillir des données sur votre effectif, cette tâche peut sembler immense. Avant d'élaborer un plan d'action portant sur la diversification de votre personnel, déterminez où en est votre organisation; cela vous servira de repère plus tard. Commencez par évaluer des choses faciles à mesurer.

Voici des exemples :

- Représentation des groupes cibles par niveau de travail, classification et salaire;
- Représentation des femmes dans des domaines non traditionnels;
- Statistiques, ventilées par groupe démographique, sur le recrutement, la promotion et le roulement du personnel;
- Rétroaction sur l'engagement des employés par groupe démographique;
- Questions liées à la diversité ou à l'inclusion dans les sondages sur la satisfaction des employés;
- Mécanismes (formels ou non formels) de détection de situations de harcèlement, de discrimination ou qui vont à l'encontre des droits de la personne dans le milieu de travail (p. ex. plaintes ou griefs);
- Participation à des formations sur la diversité et l'inclusion, les droits de la personne et l'équité.

(Institut canadien de la diversité et de l'inclusion, 2013, p. 21)

Vous pouvez recueillir des données sur votre effectif au moyen d'une ou de plusieurs des méthodes suivantes :

**SONDAGE DE DÉCLARATION VOLONTAIRE** — Demandez à chaque employée et chaque employé de s'identifier volontairement comme membre de groupes qui vivent des désavantages. Avant de distribuer le sondage au personnel, il est important de mettre en œuvre une stratégie de communication expliquant la nécessité du processus et l'importance de la confidentialité.

Afin de rendre ce sondage vraiment intersectionnel, invitez les répondantes et les répondants à indiquer toutes les identités qu'ils s'attribuent. Dans votre analyse des résultats, vous constaterez le degré de diversité de votre effectif et pourrez alors décider où concentrer vos efforts de recrutement et déterminer comment vous y prendre pour garder vos employées et vos employés.

**SONDAGE SUR L'ENGAGEMENT/LA SATISFACTION DU PERSONNEL** — Recueillez des données sur leur expérience du climat et de la culture de travail (p. ex., des incidents de discrimination, les relations avec les superviseurs et les collègues, la motivation, les possibilités d'avancement, etc.);

Si vous avez déjà un sondage de satisfaction du personnel, ajoutez-y des questions portant sur l'équité et l'inclusion. Tout comme les collectivités avec qui vous travaillez, les membres du personnel veulent avoir le sentiment que leurs voix sont entendues. Les sondages de satisfaction sont une bonne façon de prendre le pouls de l'organisation et de déceler des obstacles dans le milieu de travail. Au besoin, vous pouvez modifier le sondage ou y ajouter des éléments d'une année à l'autre.

**QUESTIONNAIRE DE DÉPART** — Demandez à tout individu qui quitte ses fonctions d'indiquer les raisons de son départ et de fournir des commentaires généraux sur son emploi.

Il est important de comprendre pourquoi les gens quittent une organisation. Certaines personnes partiront en bons termes, d'autres pas. Un questionnaire de départ devrait leur fournir une occasion de communiquer leurs expériences et de leurs préoccupations dans un environnement sécuritaire et de manière confidentielle.

Dans l'élaboration et le lancement de tout genre d'enquête sur l'effectif, efforcez-vous de :

- Garantir la confidentialité des participants et participantes;
- Utiliser un langage inclusif;
- Énoncer clairement le but de l'enquête et l'utilisation qui sera faite des résultats;
- Demander aux directeurs municipaux et aux leaders de promouvoir le sondage;
- Effectuer le sondage régulièrement pour détecter les changements;
- Intégrer la collecte de données sur les nouveaux membres du personnel dans le processus de recrutement;
- Offrir diverses méthodes de participation à l'enquête afin d'accommoder les différents niveaux de capacité, de langue et de connaissances;
- Lorsque c'est possible, limiter l'implication des superviseurs immédiats dans la collecte des données;
- Faire le lien avec une politique du Conseil sur un effectif représentatif; si une telle politique n'existe pas, en créer une;
- Consacrer des ressources à la conception, l'élaboration et l'analyse du sondage.<sup>31</sup>

[traduction]

Ne vous en faites pas s'il vous faut quelques essais pour y arriver. Élaborer un sondage et un système efficaces peut prendre du temps.

La collecte de données, le suivi et les rapports périodiques sont utiles aux fins suivantes :

- Vérifier, surveiller, mesurer et aborder les lacunes, les tendances, les progrès et les perceptions;
- Cerner les possibilités d'amélioration et de croissance de manière proactive;
- Attirer, fidéliser et motiver des gens diversifiés et qualifiés;
- Améliorer la qualité de la prise de décisions, de la prestation de services, et des programmes;
- Renforcer la position perçue de chef de file progressiste de l'organisme au sein du secteur ou de l'industrie;
- Atteindre les objectifs et les buts stratégiques de l'organisme.

(Commission ontarienne des droits de la personne, 2009)

Complétez votre enquête sur l'effectif en examinant vos politiques, pratiques et procédures formelles et informelles. Cet examen vous permettra de déceler des obstacles systémiques à l'embauche, à la promotion ou à la rétention de certaines personnes qui sont peut-être sous-représentées dans votre milieu de travail.

## Ville d'Ottawa

### Politique sur l'équité et la diversité

La Ville d'Ottawa s'engage à fournir des services de qualité et, pour ce faire, à constituer un effectif compétent et représentatif de sa population diversifiée. Elle encourage la création d'un cadre respectueux de la dignité, des idées et des croyances de chacun, suivant les principes d'équité et de diversité au travail et garantissant l'accès des personnes, clients ou autre, aux installations, aux produits, aux services et aux subventions de la Ville conformément à la législation sur les droits de la personne. [Des renseignements supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

## Ville d'Ottawa

### Sondage par auto-identification

Afin de saisir les données démographiques de son effectif, la Ville a effectué un sondage sur l'équité et la diversité auprès de tous ses employés et employées. Dans le but de tenir les renseignements à jour, un questionnaire facultatif sur l'équité et la diversité fait maintenant partie du processus d'intégration des nouveaux membres du personnel. Les renseignements divulgués demeurent confidentiels et seule la Direction de la diversité et de l'équité en matière d'emploi y a accès. On demande aux gens de s'auto-identifier comme appartenant à un des groupes suivants : femmes, Autochtones, personnes handicapées, minorités visibles, nouveaux immigrants et LGBTQ. Les données recueillies servent uniquement à produire des rapports statistiques qui n'identifient pas les individus. Les résultats du sondage sont ensuite utilisés pour guider les objectifs et stratégies en matière d'embauche dans le but de promouvoir l'inclusion et la diversité. [Des renseignements supplémentaires sont accessibles en ligne.](#)

Quels indicateurs de succès pouvons-nous utiliser pour déterminer si nous avons rendu notre main-d'œuvre municipale plus accessible?

- Pourcentage des groupes cibles dans la main-d'œuvre municipale;
- Pourcentage des groupes cibles à différents niveaux de postes de direction;
- Pourcentage des groupes cibles au sein du conseil municipal et de ses comités;
- Pourcentage des groupes cibles au sein des organismes communautaires.<sup>32</sup>

[traduction]

## Ville de Toronto

Talent Blueprint : Building a Great Toronto Public Service, 2014-2018  
(plan de développement de la main-d'œuvre : mise en place d'un excellent service public à Toronto).

---

Le plan de main-d'œuvre Talent Blueprint explore les quatre domaines clés suivants : l'engagement des employés et des employées, diversité, capacités de la main-d'œuvre et efficacité des leaders. En réponse aux besoins actuels et à venir de la Ville de Toronto, le plan établit les objectifs et les principales mesures à prendre pour avoir un personnel engagé, diversifié, à rendement élevé, polyvalent et productif. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Ville de Vancouver

Programme d'égalité d'accès à l'emploi

---

Le programme Equal Employment Opportunity (EEO) rencontre des membres de la collectivité diversifiée et travaille avec les services municipaux sur la prestation de services inclusifs de qualité et sur la création d'un milieu de travail respectueux et sécuritaire pour le personnel municipal. En collaboration étroite avec le service de ressources humaines, EEO met en œuvre la politique d'égalité d'accès à l'emploi en appuyant le recrutement et la rétention d'une main-d'œuvre diversifiée. EEO offre aussi des conseils spécialisés liés aux droits de la personne, à l'intimidation et au harcèlement, notamment en matière de formation du personnel et d'interventions de la part du personnel. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## 6.2 Un leadership diversifié

>> VOIR LA SECTION DIRECTION ET SUPERVISION DANS  
[LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 30](#)

Lors de la collecte de données sur votre effectif, remarquez où la diversité existe dans votre organisation. Idéalement, les groupes cibles seraient représentés à tous les niveaux de l'organisation et dans l'ensemble des unités.

Assurez-vous de ventiler vos données pour constater si la direction de votre organisation est diversifiée. Il est important que la direction d'une municipalité soit représentative de la collectivité qu'elle sert; dans la plupart des municipalités, ce n'est pas le cas.

Voici des éléments avantageux d'un leadership diversifié dans une organisation :

- Capacité accrue d'établir un lien avec de nouvelles communautés;
- Accès élargi au bassin de talents;
- Innovation et créativité améliorées;
- Cohésion et capital social renforcés.<sup>33</sup>

[traduction]

## En premier lieu, explorez la représentation des femmes au sein des postes de direction.

*Quelle est la proportion de femmes dans votre effectif?*

*Les employées sont-elles regroupées dans des postes particuliers?*

*Les femmes occupent-elles des postes à différents niveaux de la direction?*

*Les femmes sont-elles représentées également dans l'ensemble des domaines de travail (et non groupées dans les services sociaux, par exemple)?*

*Est-ce que la pleine diversité des femmes est représentée dans vos postes de direction?*

**Par exemple :** *Y a-t-il des femmes de couleur? Des femmes autochtones? Des femmes handicapées? Des femmes LGBT? Des immigrantes? Des femmes francophones? Des femmes d'âges différents? etc.*

Répétez cette analyse avec d'autres groupes qui risquent l'exclusion.

« Le manque de diversité au sein des postes de direction dans le monde des affaires et dans les milieux communautaire et politique constitue une importante occasion manquée ainsi qu'un défi pour l'avenir, car le leadership est un moteur fondamental du rendement et de la productivité. » [traduction]

— (Conference Board du Canada, 2008, p. 3)

Faire élire des femmes a été un défi de taille et un point de mire pour le changement dans l'ensemble du Canada. La Fédération canadienne des municipalités accomplit un travail important qui favorise l'augmentation de la participation civique des femmes et du nombre d'élues dans l'ensemble du pays. [Apprenez-en davantage sur ce travail en visitant leur site Web.](#)

Pour en apprendre davantage, consultez les travaux des organisations suivantes :

- **Association of Manitoba Municipalities**, *Ballot Box Barriers: An Action Plan for Engaging more Women in the Municipal Democratic Process* (obstacles aux urnes : un plan d'action visant à faire participer davantage de femmes au processus démocratique municipal), Taskforce on Women in Municipal Government, Portage-la-Prairie, 2010. [Le document est accessible en ligne.](#)
- **Conference Board du Canada**, *Women in Leadership : Perceptions and Priorities for Change* (les femmes dans les postes de direction : perceptions et priorités en matière de changement), 2013. [Le document est accessible en ligne.](#)
- **Fédération canadienne des municipalités**, *Élections municipales au Canada : Guide à l'intention des candidates*, FCM, Ottawa, s.d. [Le document est accessible en ligne.](#)
- **Fédération canadienne des municipalités**, *Programme Bon Départ pour les jeunes femmes*, Ottawa. [Le document est accessible en ligne.](#)
- **Fédération canadienne des municipalités**, *Éliminer les obstacles à la participation des jeunes femmes aux gouvernements locaux : Guide de formation d'un groupe Bon Départ pour les jeunes femmes*, FCM, Ottawa, 2015. [Le document est accessible en ligne.](#)

Il existe aussi des ressources qui peuvent vous aider à diversifier vos représentants et représentantes élus selon d'autres facteurs :

- **DiverseCity**, *Ten Tips to Diversify Elected Office* (dix conseils pour diversifier les élus), The Greater Toronto Leadership Project, Toronto, 2015. [Le document est accessible en ligne.](#)
- **Maytree Foundation**, *Diverse Cities onBoard Toolkit: Connecting Candidates from Under-represented Communities to Governance Opportunities in Public Agencies, Boards and Commissions and Non-profits* (faire connaître aux candidats des communautés sous-représentées les ouvertures en matière de gouvernance dans les organismes, conseils et commissions publics et dans les organismes sans but lucratif), Toronto, s.d. [Le document est accessible en ligne.](#)

---

## PEI Coalition for Women in Government (coalition de l'Î.-P.-É. sur les femmes au gouvernement)

Rapport de recherche *Whose Job is it Anyway?* (c'est votre emploi, après tout)

---

En 2004, la PEI Coalition for Women in Government, s'étant donné la mission d'encourager l'élection d'un plus grand nombre de femmes, a mené une recherche sur les raisons qui empêchent les femmes d'être élues. Les constatations clés de cette première recherche indiquent qu'une des principales raisons pour lesquelles les femmes ne posent pas leur candidature revient à la perception d'un manque d'équilibre travail-vie personnelle chez les politiciennes et les politiciens de l'Î.-P.-É. La Coalition a entrepris de découvrir si cette perception reflète la réalité : elle a cherché à recenser les pratiques exemplaires et à formuler des recommandations en vue d'aider les députées de l'Î.-P.-É. à trouver un équilibre entre leur travail et la sphère personnelle de leurs vies. Le rapport souligne les résultats d'une enquête à l'échelle nationale menée auprès de politiciennes et politiciens en exercice dans l'ensemble du pays, et fait 17 recommandations au gouvernement et aux partis politiques. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

## 6.3 La culture du milieu de travail

>> CONSULTER LES SECTIONS DIRECTION ET SUPERVISION ET TRAVAILLER AVEC LES AUTRES DANS LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 30 ET P. 44.

L'un des engagements d'une municipalité envers ses résidents et résidentes et son personnel est de s'assurer que les pratiques en place encouragent tout le talent qui existe au sein de sa main-d'œuvre. Pour que ces pratiques soient efficaces, il faut comprendre le pouvoir d'un milieu de travail inclusif, et y croire.

Les résultats possibles d'une culture inclusive comprennent une augmentation de la productivité, une hausse du taux de maintien de l'effectif et une amélioration des relations communautaires. Toutes ces conditions améliorent votre résultat net. Du point de vue des employées et des employés, un milieu de travail diversifié et inclusif signifie qu'ils sont respectés et appuyés, et qu'ils sentent que leurs contributions sont importantes.

Malheureusement, il arrive que des employées et des employés issus de divers milieux vivent des expériences négatives. Ils rapportent que :

- Ils n'ont pas le sentiment de faire partie de l'organisation;
- Ils ne se sentent pas valorisés;
- Ils n'ont pas de possibilité d'avancement;
- Ils sont confrontés à des barrières culturelles;
- Ils sont tentés de changer d'emploi s'ils trouvent un autre lieu de travail où l'on a élaboré des plans de carrière pour un éventail plus large d'employés.<sup>34</sup> [traduction]

Instaurer un milieu de travail inclusif demande une réflexion personnelle ainsi que des actions externes. Les deux sont nécessaires pour créer des espaces sécuritaires qui accueillent la différence et offrent de véritables occasions de partage.

Voici quelques points à garder à l'esprit lorsque vous établissez des mesures visant à instaurer un espace sécuritaire :

- Tout le monde ne remplit pas le sondage de déclaration volontaire. Certaines personnes y voient de l'étiquetage ou craignent que l'on utilise l'information contre elles;
- N'imposez pas aux membres du personnel qui risquent l'exclusion la responsabilité de sensibiliser leurs collègues ou de soulever la problématique. L'ensemble du personnel devrait participer à améliorer l'équité en milieu de travail;
- Faites une analyse de vos pratiques formelles et informelles et des différents espaces dans votre organisation. Vous pourriez essayer d'intégrer cette question dans une de vos enquêtes auprès du personnel;
- Signalez l'existence des espaces sécuritaires;
- Soyez conscient ou consciente de votre propre partialité et de vos attitudes à l'égard de certaines idées et certaines valeurs, comme la croyance que travailler de longues heures démontre un engagement envers l'organisation;
- Reconnaissez les contributions de chacun et chacune pendant les réunions, et organisez des rencontres sociales avec le personnel à des heures qui conviennent à tout le monde (évittez de le faire après les heures de travail).

## CONSEIL

Rappelez-vous que les gens célèbrent différentes fêtes. Quand vous planifiez une activité sociale ou le lancement d'un projet communautaire, consultez un calendrier multiculturel afin de vous assurer que la date convient à tout le monde!

**Ville d'Ottawa – Calendrier multiculturel.** [Le calendrier est accessible en ligne.](#)

**Alberta Human Rights Commission – Calendrier des journées importantes des droits de la personne.** [Le calendrier \(en anglais\) est accessible en ligne.](#)

## Adonnez-vous à une introspection et réfléchissez à votre point de vue sur diverses identités.

Il peut être difficile de se défaire des stéréotypes et des partis pris sur la vie et les besoins particuliers de certains groupes ou de certaines collectivités. L'inclusion demande que l'on regarde au-delà des suppositions tenues pour vraies et qu'on reconnaisse la diversité des expériences associées à un avantage ou à un désavantage.

Afin de surmonter ces stéréotypes, prenez conscience de votre tendance à associer des stéréotypes négatifs aux gens qui ne vous ressemblent pas, puis faites un effort conscient pour la corriger. Pour mener à bien ce processus, vous pouvez établir un contact direct avec des gens issus de milieux différents du vôtre.

### À quel point la culture de votre milieu de travail est-elle inclusive?

**Pour le savoir, remplissez la liste de contrôle à l'intention des membres du personnel ou celle à l'intention des employeurs élaborées** par la Central Vancouver Island Multicultural Society. [Les listes de contrôle \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

## Croyez à l'inclusion et à la diversité.

Le savoir-faire culturel fait référence à la capacité d'une personne à interagir avec des gens de cultures autres que la sienne; cela permet à l'individu de comprendre des gens de toutes les cultures, et de communiquer et d'interagir efficacement avec eux. Pour acquérir un savoir-faire culturel, il est important de réfléchir à ses propres antécédents culturels et à ses attitudes envers d'autres cultures, de s'informer sur différentes pratiques culturelles et différentes visions du monde, et de développer des compétences utilisables dans toutes les cultures.

### Voici des signes que votre gouvernement municipal fait preuve de savoir-faire culturel :

- Les politiques, plans d'affaires, programmes et pratiques reconnaissent explicitement la diversité culturelle et en tiennent compte;
- Le modèle de service répond aux besoins spécifiques des gens d'une diversité d'antécédents culturels, ethniques, religieux et linguistiques;
- Des gens de tous les milieux culturels sont recrutés pour siéger au conseil d'administration et pour occuper des postes de tous les niveaux, y compris des postes de cadres supérieurs;
- Des normes de service, de délivrance de permis, de compétences et de formation interculturels sont établies;
- Des ressources suffisantes sont affectées à la mise en œuvre des politiques portant sur la diversité culturelle;
- Les résultats de la recherche sur les groupes cibles et les consultations avec leurs membres sont utilisés dans le processus décisionnaire;
- Un certain niveau de connaissances et de compétences culturelles devient un critère d'embauche et fait partie de l'évaluation de rendement.<sup>35</sup> [traduction]

### Voici des façons de rendre votre milieu de travail inclusif des LGBTQ :

- Ne présumez pas que tout le monde est hétérosexuel;
- Ne présumez pas connaître le sexe d'une personne;
- Faites savoir aux employées et employés que les commentaires et les blagues déplacés ne seront pas tolérés et faites-leur part du processus à suivre si cela se produit;
- N'oubliez pas que les LGBTQ ont peut-être des enfants et des partenaires de vie. Prenez intérêt à leurs vies en dehors du travail;
- « Sortir du placard » dans le milieu de travail est habituellement une chose risquée. Si quelqu'un vous révèle cette information, remerciez-les de leur confiance et respectez leur besoin de préserver leur vie privée;
- Affichez les politiques et les avantages sociaux qui concernent les LGBTQ sur votre site Web, comme vous le feriez pour d'autres groupes;
- Lorsque vous cherchez des occasions d'approche communautaire, ne négligez pas les causes LGBTQ;
- Faites circuler un message qui souligne le mois de la fierté gaie, tout comme vous le feriez pour n'importe quel mois spécial.<sup>36</sup>

### **Pour en apprendre davantage sur le savoir-faire culturel, consulter (en anglais) :**

Ngo, H. V., *Cultural Competence: A Guide for Organizational Change*. Calgary, Citoyenneté et Immigration Canada, 2008. [La publication est accessible en ligne.](#)

## 6.4 Formation

VOIR LA SECTION FORMATION DANS  
LE GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 42

La formation que vous offrez aux employées et employés leur permet d'accroître leurs connaissances en matière d'équité et d'inclusion et leur capacité à y donner leur appui. Vous pouvez offrir une formation qui porte uniquement sur l'équité et l'inclusion ou intégrer une optique d'équité et d'inclusion dans toutes vos formations, peu importe le sujet. Idéalement, vous feriez les deux.

Voici quelques points qui devraient faire partie de l'élaboration et de la tenue de vos formations :

- Les consultantes, consultants, formatrices et formateurs sont sensibles aux questions de diversité;
- Les équipes de consultation et de formation sont elles-mêmes diversifiées;
- L'équité et l'inclusion sont parmi les objectifs d'apprentissage;
- Tout le monde est en mesure de participer à la formation;
- La formation fournit un espace sécuritaire où les gens issus de divers milieux peuvent raconter leurs expériences (gardez à l'esprit les différentes relations de pouvoir entre les participants);
- La formation devrait être suffisamment longue pour permettre un apprentissage enrichissant;
- L'évaluation de la formation demande une rétroaction sur l'inclusion de diverses perspectives et sur l'accessibilité de la formation.

[Adapté de : Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015, p. 42]

Plus la formation est originale et motivante, mieux c'est. Le contenu peut être diffusé en ligne ou présenté dans des documents. Vous pouvez l'offrir comme formation pratique en séances individuelles ou de groupe, ou comme formation indépendante. Dans tous les cas, vos formations donneront de meilleurs fruits si elles sont adaptées aux rôles, aux connaissances et à l'expérience du personnel.

Voici des exemples :

- **Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario** – [Formation interactive accessible en ligne](#).
- **Formation ACS+** (analyse comparative entre les sexes plus) **de Condition féminine Canada** – [Formation interactive accessible en ligne](#).
- **Santé arc-en-ciel Ontario** (accessibilité aux soins de santé pour les communautés LGBT) – [Ateliers, présentations, ressources accessibles sur leur site Web](#).
- **Programme Skills for Solidarity** (explore la relation entre les populations autochtones et les populations non autochtones au Canada) **de À l'action** – [Programme de panels et d'ateliers \(en anglais\) accessible en ligne](#).

## Ville de Stratford, Î.-P.-É.

Community Leadership Training: Responsive Leadership for a Diverse Community (formation en leadership communautaire : un leadership réceptif dans une collectivité diversifiée) de l'Association pour nouveaux arrivants au Canada de l'Î.-P.-É.

---

La Ville de Stratford collabore avec l'Association pour nouveaux arrivants au Canada de l'Î.-P.-É. dans le but de s'assurer que la main-d'œuvre municipale reçoit régulièrement de la formation afin d'être en mesure de comprendre les besoins de sa collectivité diversifiée, et d'y répondre. Des conférenciers et des conférencières, invités pendant les heures de travail, présentent sur des sujets comme la communication interculturelle dans le but d'aider le personnel à prendre conscience des différences et des défis qui peuvent survenir lors des interactions avec des gens de différentes cultures.

Récemment, certains membres du personnel ont suivi la formation en leadership communautaire : un leadership réceptif dans une collectivité diversifiée de l'Association pour nouveaux arrivants au Canada de l'Î.-P.-É., un atelier de trois jours à l'intention de ceux et celles qui encadrent le changement dans les communautés et les milieux de travail de plus en plus diversifiés de l'Î.-P.-É. Cette formation aide les participantes et les participants à devenir des leaders plus efficaces au moyen de discussions sur des sujets comme la conscience de soi, les caractéristiques d'un bon leadership et la sensibilisation au multiculturalisme. [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

---

## Springtide Resources

Training for Change: Practical Tools for Intersectional Workshops (formation sur le changement : outils pratiques pour des ateliers intersectionnels)

---

Afin d'établir des liens positifs avec toutes les communautés, il faut se doter d'un cadre intégré anti-oppression. *Training for Change : An Integrated Anti-Oppression Framework*, qui comprend un guide et deux ateliers, est un outil à l'usage des formatrices et formateurs et des organismes de service communautaire. Le premier atelier est intitulé *Power, Privilege and Identity Politics : An intersectional approach to serving the LGBTQ community* (politiques du pouvoir, du privilège et de l'identité : une approche intersectionnelle à la communauté LGBTQ) » et le second, *Queering Space : A Positive Move for All* (rendre nos milieux de travail accessibles aux LGBTQ : un changement positif pour tous). [Des renseignements supplémentaires \(en anglais\) sont accessibles en ligne.](#)

# Prestation de services inclusifs

## Section 7

>> VOIR LA SECTION PLANIFICATION DU  
GUIDE DE L'OPTIQUE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION, P. 34

**Q**uand les services d'une municipalité sont inclusifs, ils bénéficient à une plus grande partie de la population, ont un plus grand impact et font épargner de l'argent à la Ville. Ils rendent les villes plus équitables parce que le plus grand nombre possible de groupes les utilisent et y participent de façon significative.

Adopter une optique intersectionnelle à la prestation de services vous permettra de prendre en compte les expériences uniques de chaque usager. Cela signifie éliminer les obstacles à l'utilisation de ces services de sorte que tous puissent en profiter.

« En appliquant les principes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans l'ensemble de l'organisation, nous tirons profit des diverses connaissances et sommes mieux préparés pour répondre aux besoins des groupes que nous servons. Qu'il s'agisse de planification stratégique, de gestion des ressources humaines ou de direction de service, l'équité et l'inclusion sont des valeurs importantes. »

— (Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015, p. 22)

Posez-vous les questions suivantes afin de déterminer si vos services favorisent l'équité et l'inclusion et montrent l'exemple dans ce domaine.

- Les résultats attendus du service, du projet, du programme ou de l'événement reflètent-ils les objectifs d'équité et d'inclusion?
- Comment le service, le projet ou le programme mettra-t-il sur les forces des personnes ciblées?
- Le service ou le programme contribuera-t-il à rendre l'accès aux ressources et aux retombées plus équitable pour l'ensemble de la population?
- Comment la conception du service, du projet, du programme ou de l'événement garantit-elle qu'une pleine diversité de personnes pourra y participer avec dignité et en retirer des bienfaits?
- Avons-nous tenu compte des besoins à long terme des résidents appartenant aux divers groupes cibles dans notre planification à long terme?
- Y a-t-il de bonnes pratiques d'équité et d'inclusion dans d'autres villes, services ou organisations communautaires dont nous pourrions nous inspirer pour guider la mise en œuvre de notre initiative?

(Adapté de : Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015, p. 34)

## Ville de Toronto

### Le prix du Directeur municipal pour l'excellence en matière de services publics à Toronto

---

Cette initiative de reconnaissance, lancée en 2008, constitue la plus haute distinction remise par la fonction publique de Toronto. Chaque année, le prix est décerné à une division ou un programme de la Ville qui répond à une norme d'excellence élevée dans trois catégories : droits de la personne, accès, équité et diversité; projet de division; et projet à l'échelle de la municipalité. Les présentations soumises dans la première catégorie doivent démontrer un engagement à éliminer les obstacles qui touchent les groupes en quête d'équité ou montrer un appui aux objectifs de droits de la personne, d'équité et de diversité de la Ville. [Apprenez-en davantage \(en anglais\) en ligne.](#)

Lors de la **conception** de services inclusifs :

- Prenez en compte la diversité de vos communautés;
- Tenez compte des problèmes identifiés et des stratégies avancées par les communautés;
- Prenez conscience de vos préjugés concernant les personnes qui utilisent vos services, de leurs besoins et des modes de prestation des services;
- Assurez-vous de ne pas avoir omis certaines personnes en présumant que le service en question ne leur est pas nécessaire;
- Demandez-vous qui risque d'être exclus de l'utilisation des services et comment remédier à la situation;
- Aidez les autres à comprendre que la conception de services bien pensée peut renforcer l'équité.

Lors de la **prestation** de services inclusifs :

- Choisissez des emplacements physiquement accessibles et bien desservis par le transport en commun;
- Formez le personnel de service afin qu'il demeure à l'écoute des besoins des diverses collectivités;
- Ayez du personnel qui parle d'autres langues que l'anglais;
- Produisez les principaux documents dans des langues autres que l'anglais;
- Limitez les frais, car des services trop coûteux découragent la participation des gens qui ont peu ou pas d'argent;
- Choisissez des heures d'ouverture qui conviennent aux familles, aux travailleuses et travailleurs de quarts, etc.;
- Reliez les services entre eux pour en faciliter l'utilisation et faire gagner du temps aux clientes et aux clients.

## Des initiatives qui changent les choses

Dans les sections qui suivent, vous trouverez des exemples de pratiques prometteuses rapportés par les partenaires de projet. Y a-t-il des pratiques prometteuses en matière d'équité et d'inclusion dans votre ville? Faites-nous-en part dans le site interactif [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)

### 1. SOUTIEN COMMUNAUTAIRE

---

#### Ville de Toronto

**LGBT Toolkit – For Creating Culturally Competent Care for Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Persons (trousse à outils LGBT – aide à la création de soins adaptés sur le plan culturel pour les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et trans)**

Les foyers de soins de longue durée (FSLD) ont appris que plusieurs personnes âgées LGBT ne se sentaient pas libres de révéler leur identité ou leur orientation sexuelle aux prestataires de soins de santé « grand public » par peur de discrimination. Les FSLD ont entrepris d'éliminer cet obstacle au sein des soins de longue durée en travaillant avec la collectivité (y compris des individus LGBT et des organisations au service des LGBT) dans le but de mieux comprendre les besoins de cette communauté; et de créer une culture et un modèle de soins et de services dans lesquels les histoires et les traditions de tous les résidents et résidentes sont respectées et conservées. La trousse à outils contient des ressources, des plans de formation, des programmes et des activités visant à améliorer la compréhension, la sensibilité et la réactivité concernant les questions LGBT; à renseigner les employées et les employés; et à fournir des conseils en matière de conception de soins et de services afin de rendre les FSLD ouverts aux LGBT, inclusifs et accueillants pour tous. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

#### Ville de Vancouver

**Programme de lutte contre l'intimidation et la discrimination CitizenU**

CitizenU est une initiative de recherche-action de trois ans menée à l'échelle de la ville qui a pour objet d'engager les jeunes vancouverois et vancouveroises dans une discussion sur le racisme, la discrimination et l'intimidation; et de renforcer la collectivité sans égard à la culture, aux croyances ou à la génération. En collaboration avec le conseil scolaire, le service des parcs et la bibliothèque de Vancouver (et d'autres organismes gouvernementaux et organisations communautaires), la Ville a entrepris plusieurs types de projets, notamment des formations, des forums et des projets menés par les jeunes. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

## **Springtide Resources**

### **Programme à l'intention des femmes handicapées ou sourdes**

Ce programme répond aux besoins définis par la communauté elle-même et vise à surmonter les obstacles rencontrés par les femmes qui sont handicapées, sourdes, devenues sourdes ou malentendantes qui essaient d'accéder aux services pour les femmes maltraitées. Le programme vise à répondre à une gamme de besoins, et à appuyer le travail des fournisseurs de soins et des défenseurs de la cause engagés à améliorer l'accès aux services pour toutes les femmes. L'organisme agit selon la ferme conviction que les partenariats sont essentiels pour mieux réussir à devenir inclusifs de toutes les femmes. Le travail inclut des vérifications de l'accessibilité, la consultation, la formation, la rédaction de documents, du travail avec la collectivité et le développement du leadership chez les femmes handicapées ou sourdes. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Toronto Women's City Alliance**

### **Gender and Municipal Policy Video Series**

#### **(série vidéo sur l'effet des politiques municipales sur les femmes)**

En 2014, la Toronto Women's City Alliance a créé trois courtes vidéos qui illustrent l'incidence des politiques en matière de transport en commun, de logement et de loisirs sur la vie des Torontoises. L'information présentée dans les animations s'appuie sur des exemples concrets et la narration est faite par une diversité de femmes qui vivent à Toronto. La série de vidéos a été lancée avec succès à l'hôtel de ville de Toronto et est devenue un important outil d'éducation et de plaidoyer utilisé par la municipalité. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville d'Ottawa**

### **Guide des services et programmes pour les personnes âgées**

Dans le cadre de son Plan relatif aux personnes âgées, la Ville d'Ottawa a élaboré un guide détaillé des services et programmes pour les personnes âgées. Le guide découle de consultations avec des gens dans cette tranche d'âge qui ont indiqué qu'il manquait d'informations sur les programmes et services municipaux adaptés aux personnes âgées. Le document couvre les sujets suivants : se déplacer dans la ville, l'aide à la maison, les services de santé et de soutien, le logement, les loisirs, la sécurité, et le bénévolat. Le texte a été traduit en français, en arabe et en chinois traditionnel. Les membres du personnel des 13 centres de ressources et de santé communautaires d'Ottawa qui travaillent avec les personnes âgées l'ont distribué à leurs clients et clientes, en se concentrant plus particulièrement sur les personnes âgées isolées ou à faible revenu. [Apprenez-en davantage sur cette initiative en visitant leur site Web.](#)

## 2. PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

---

### **Toronto Women's City Alliance**

#### **Ateliers de « littératie municipale » à l'intention d'une diversité de femmes**

La Toronto Women's City Alliance a comme objectif d'augmenter l'engagement civique d'une diversité de femmes au moyen d'une l'approche communautaire, de l'éducation et de la défense des intérêts. Sa série d'ateliers de « littératie municipale » aide les femmes à mieux comprendre le fonctionnement du gouvernement municipal, l'incidence des politiques municipales sur leurs vies et les recours possibles pour exprimer leurs préoccupations. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

### **Ville de Toronto**

#### **Toronto's Strong Neighbourhoods Strategy 2020 (stratégie pour des quartiers solides à Toronto)**

Dans le but de favoriser le bien-être des collectivités dans l'ensemble de la ville, la municipalité a créé la stratégie TSNS 2020, qui l'amène à collaborer avec les résidentes et résidents, les entreprises et les organisations et à investir dans le capital humain, les services, les programmes et les installations de certains quartiers. Cela aura comme résultat d'y renforcer les conditions sociales, économiques et physiques : des retombées au niveau local qui s'inscriront dans un changement à l'échelle de la ville. Une analyse comparative en matière d'équité a identifié 31 zones à améliorer. Avec ses partenaires, la Ville déterminera ce qui va bien dans ces quartiers et ce qui peut être amélioré. L'objectif est de répondre aux besoins au moyen de ressources humaines, de partenariats, de programmes et services améliorés et de planification budgétaire. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

### **Women Transforming Cities**

#### **Wise Practice 2015 Awards: Cities that Work for Young Women (prix des pratiques judicieuses 2015 : des villes adaptées aux besoins des jeunes femmes)**

Les prix Wise Practice 2015 de Women Transforming Cities récompensent des jeunes femmes (de moins de 30 ans) dont les réalisations exceptionnelles entraînent la transformation des villes. Les prix mettent en valeur les pratiques, politiques et programmes municipaux qui sont efficaces, qui illustrent la réussite, qui encouragent le changement institutionnel et qui améliorent la vie urbaine. Les objectifs de ce programme sont de parler en détail des pratiques et des initiatives de la Ville, de promouvoir les initiatives axées sur les jeunes femmes, de renforcer la capacité des jeunes femmes à participer à la vie civique, et de recueillir des informations et mesurer les progrès réalisés. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

## **Women Transforming Cities**

### **Cafés mensuels**

Women Transforming Cities organise une fois par mois des cafés où sont invités des présentatrices et des présentateurs qui animent des discussions populaires sur des questions qui touchent la vie urbaine des femmes et des filles : l'emploi, les droits des LGBTQ, les femmes autochtones, le logement abordable, la garde d'enfants, les jeunes, les personnes âgées, la sécurité, le leadership, les transports et les expériences des immigrantes. Dans chaque café, au moins une tablee s'exprime dans une langue autre que l'anglais. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Commission canadienne pour l'UNESCO**

### **Célébration de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale (21 mars 2015)**

Le 21 mars 2015, les signataires de la Coalition des municipalités contre le racisme et la discrimination ont participé à toute une gamme d'activités. Il y a des exemples d'initiatives de tous les coins du pays, par exemple des campagnes dans les médias et dans les médias sociaux, de l'art public, des cérémonies commémoratives, des consultations au sein de la collectivité et des événements locaux. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville de Stratford, Î.-P.-É.**

### **Stratégie de participation communautaire**

Le Conseil a adopté une stratégie de participation communautaire qui comprend la communication, l'image de marque et l'engagement et qui l'aidera à obtenir la participation dévouée du plus grand nombre possible de membres de la collectivité. Stratford a adopté l'approche du triple C à l'engagement : communication, consultation et collaboration. La stratégie permet à la Ville de mieux sensibiliser le public, de mieux communiquer avec les résidentes et résidents et les parties intéressées, de les inspirer à participer pleinement à leur gouvernance et à penser et agir collectivement pour définir une vision de l'avenir. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Initiative : une ville pour toutes les femmes**

### **Trousse de participation citoyenne des femmes (2010)**

La trousse donne des informations faciles à lire sur la façon de porter votre point de vue à l'attention des décideurs municipaux. [Apprenez-en davantage sur cette initiative en visitant leur site Web.](#)

## **Ville de Vancouver**

### **Remarkable Women (femmes remarquables)**

De 2008 à 2014, le service des parcs de Vancouver a installé la série d'affiches Remarkable Women dans le but de rendre hommage aux femmes qui ont apporté une contribution importante aux arts, à la culture, aux sports et à la communauté. Chaque année, afin de souligner le rôle important de toutes les femmes dans la communauté, les histoires d'un groupe choisi de femmes issues d'une diversité de milieux étaient présentées sur ces affiches. Elles ont jeté des passerelles, défendu des causes et œuvré pour la paix; elles ont rassemblé la collectivité et favorisé la guérison, le soutien et le respect pour tous. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville de Lethbridge**

### **Plan d'action de l'équipe de la CMCRD**

CMARD Lethbridge (l'équipe de la CMCRD [CMARD en anglais] de Lethbridge) a été créée en 2007 à la suite de l'adhésion de la Ville à la Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination. CMARD Lethbridge a comme objectif de « bâtir une collectivité accueillante et inclusive » et d'appuyer le travail réalisé dans le cadre des dix engagements de la CMCRD. L'Équipe a été instituée comme sous-comité de l'un des comités du conseil municipal (le comité de développement communautaire et social) et tient le rôle de comité directeur de cette initiative communautaire. L'Équipe organise des événements communautaires, publie des feuillets sur les mythes et les réalités et appuie les programmes qui favorisent l'équité. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur page Facebook.](#)

---

## **Ville de Stratford, Î.-P.-É**

### **21 mars**

Le 21 mars de chaque année, la Ville de Stratford organise un événement qui souligne la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale. La programmation est sensiblement la même chaque année et comprend des conférencières et conférenciers invités ou des panels qui se penchent sur la problématique de la discrimination. Le 21 mars de cette année, la Ville a célébré la diversité au moyen d'un défilé de mode multiculturel, dans lequel des groupes communautaires chinois, sri lankais, écossais, autochtones, philippins, et de la communauté indienne d'Asie, vêtus de costumes traditionnels, ont présenté une part de leur héritage et de leurs traditions ethniques. Cette journée offre à la collectivité une occasion de se rassembler pour célébrer la diversité qui existe dans ses quartiers.

---

## **Ville de Toronto**

### **Prix pour les réalisations en matière d'accès, d'équité et des droits de la personne**

Chaque année, la Ville de Toronto rend hommage aux championnes et aux champions des droits de la personne en reconnaissance de leur travail pour l'élimination de la violence, du racisme, du sexisme, de l'homophonie, de l'itinérance, des crimes haineux, de la faim, de la pauvreté et de l'analphabétisme à Toronto. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

## **Ville de Vancouver**

### **Prix d'excellence et prix en matière de diversité et d'inclusion**

Les prix d'excellence font partie d'un programme de prix municipaux qui reconnaît les réalisations exceptionnelles d'individus (adultes, jeunes et enfants), d'organisations et d'entreprises. Le prix en matière de diversité et d'inclusion célèbre le leadership exceptionnel visant à favoriser l'inclusion dans diverses collectivités. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville de Lethbridge**

### **Conseil consultatif des jeunes**

Le Youth Advisory Council (YAC) établit un pont entre le conseil municipal, les jeunes et la collectivité dans un rôle d'organisme consultatif auprès du Conseil et de la Ville de Lethbridge. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **3. IMMIGRATION ET ÉTABLISSEMENT**

---

### **Springtide Resources**

#### **Immigrant and Refugee Women Connecting for Change Program (programme de changement pour les immigrantes et les réfugiées)**

L'Immigrant and Refugee Women Connecting for Change Program (IRWP) est chargé d'élaborer du matériel pédagogique, d'offrir des possibilités de formation et d'établir des partenariats communautaires, surtout dans les communautés ethniques. L'IRWP contribue surtout à ce travail en aidant à la conception et à la tenue d'ateliers et de programmes de formation à l'intention des immigrantes et des organisations d'aide aux immigrantes. Les ateliers et autres activités de formation couvrent une gamme de sujets, en particulier la violence faite aux femmes et aux enfants, les manières de répondre aux besoins des immigrantes et des réfugiées maltraitées, et la relation entre la violence fondée sur le sexe et les autres formes d'oppression. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville de Vancouver**

### **Programme de mentorat pour les nouvelles arrivantes et les nouveaux arrivants**

Ce programme municipal de mentorat aide les Néo-Canadiennes et les Néo-Canadiens à trouver un mentor ou une mentore qui travaillera avec eux dans le but d'améliorer leurs compétences, d'établir des réseaux professionnels et de créer des possibilités d'emploi. Chaque année, le personnel municipal participant agit comme mentor auprès de professionnels et professionnelles nouvellement installés au Canada qui bénéficient de ses compétences et de son expérience sur le marché du travail local. Les membres du personnel en tirent aussi profit : ils deviennent de meilleurs leaders et de meilleurs formateurs et sont sensibilisés aux questions interculturelles. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

## **Ville de Toronto**

### **Stratégie pour les nouveaux venus et Charte des villes d'intégration**

Toronto dispose de nombreuses ressources pour aider les nouvelles venues et les nouveaux venus à s'y établir et s'y intégrer. Le City of Toronto's Newcomer Office (bureau des nouveaux venus de la Ville de Toronto), financé par Citoyenneté et immigration Canada, joue un rôle de premier plan dans la promotion de l'inclusion et de la prospérité locale des gens nouvellement installés au Canada. Le Bureau est chargé de faciliter la mise en œuvre de la Stratégie, qui vise à améliorer l'établissement des nouveaux venus au moyen d'un leadership partagé, d'une collaboration accrue et d'un système de services plus intégré et mieux coordonné. Le 18 décembre 2014, la Ville de Toronto est devenue la première municipalité située en dehors de l'Europe à signer la Charte des villes d'intégration, qui a été créée et lancée en 2010 par Eurocities, un réseau des grandes villes européennes. Les signataires s'engagent formellement à fournir des chances égales à toutes les résidentes et tous les résidents, à intégrer les immigrantes et les immigrants et à accueillir la pleine diversité des collectivités dans l'ensemble de la ville. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville de Vancouver**

### **First Peoples: A Guide for Newcomers (Premiers Peuples : un guide pour les nouveaux venus)**

Vancouver accueille des gens de partout au monde. Ce guide répond au besoin de transmettre à ces derniers des renseignements clairs, en langage simple, sur les Premiers Peuples de Vancouver. Trois sujets importants sont présentés aux personnes nouvellement installées au Canada : qui sont les Autochtones (ou Premiers Peuples) de Vancouver et du Canada; un aperçu des relations entre le Gouvernement du Canada et les Premiers Peuples; et les initiatives actuelles et les moyens dont disposent les nouveaux venus pour en apprendre davantage sur les Autochtones dans la collectivité. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville d'Ottawa**

### **Profil de la communauté francophone dans le portail municipal sur l'immigration**

Près de 600 000 francophones vivent en Ontario; c'est la plus grande population francophone hors Québec au Canada. Par conséquent, la Ville d'Ottawa a cru bon d'inclure dans son portail sur l'immigration des renseignements pertinents sur le plan culturel au sujet de la communauté francophone d'Ottawa, à l'intention des nouvelles venues et nouveaux venus francophones récents ou éventuels. Un profil de la communauté francophone a été dressé en collaboration avec des organisations locales au service des nouveaux venus francophones, et c'est en 2013 que le profil a été lancé dans le portail. Les renseignements qu'on y trouve sont destinés à aider les francophones nouvellement installés au Canada à établir des liens avec l'ensemble de la collectivité et à se sentir bien accueillis. Le [page Web](#) contient des faits historiques sur la francophonie et sur son caractère unique; plusieurs liens vers les sites d'organisations locales; et des vidéos présentant des témoignages d'immigrantes et d'immigrants bien établis.

## 4. SANTÉ ET SÉCURITÉ PUBLIQUES

---

### **Ville de Vancouver**

#### **Une approche globale et un plan d'action détaillé pour la prévention de l'exploitation sexuelle et pour la protection des adultes vulnérables et des quartiers affectés par l'industrie du sexe**

Les travailleuses et les travailleurs du sexe sont souvent isolés et disposent de peu de ressources et de soutien. Les plus vulnérables d'entre eux se heurtent à des obstacles liés au système de santé, à la pauvreté, au racisme, au logement instable et à l'abus de substances. De plus, les jeunes victimes d'exploitation sexuelle peuvent aussi être aux prises avec une situation de famille dangereuse, un placement dans une famille d'accueil qui ne leur convient pas ou un manque de soins nécessaires. Dans le but de veiller à ce que toutes les résidentes et tous les résidents aient droit à la dignité, à la sécurité et au bien-être, la Ville de Vancouver a travaillé avec la collectivité à l'élaboration d'un cadre général d'action : répondre aux besoins des adultes vulnérables impliqués dans l'industrie du sexe; prévenir l'exploitation sexuelle des jeunes; et atténuer les effets négatifs sur les quartiers. Le cadre comprend entre autres les suggestions suivantes : améliorer la prévention et la sensibilisation, appuyer la santé et la sécurité, investir dans les services et le soutien (y compris les possibilités de se retirer du métier) et mieux s'aligner sur les objectifs réglementaires municipaux. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

### **Ville de Toronto**

#### **Créer un milieu de travail sain en six étapes**

L'équipe Health Options at Work (HOW) a rédigé le document *A Guide to Creating a Healthy Workplace* à l'intention des employeurs de Toronto dans le but de promouvoir la santé des employées et des employés et d'appuyer un programme durable de promotion de la santé globale en milieu de travail. Le guide propose six étapes dans le processus d'établissement d'un programme de santé en milieu de travail et fournit des stratégies, des outils et des listes de contrôle. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

### **Ville de Lethbridge**

#### **La CMCRD collabore avec le service de police**

*Building Bridges*, le plan d'action de la CCMCRD dans la ville de Lethbridge, comprend des actions liées au service de police. Plus précisément, la coordonnatrice à l'inclusion de l'équipe CMCRD travaillera avec le Lethbridge Regional Police Service et d'autres services policiers de la région et services pertinents liés à la justice afin d'établir des comités consultatifs ou de liaison dans le but de renforcer la sécurité de la collectivité, d'aborder des enjeux émergents et de tenter de cerner et d'éliminer les obstacles à une communauté accueillante et inclusive. L'équipe lancera aussi un processus de consultation publique visant à déterminer les problèmes en donnant l'occasion aux communautés de faire part de leurs suggestions de mesures d'intervention à la municipalité, et à la police d'entendre les préoccupations des collectivités. Le chef de police est aussi membre du comité directeur. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

## **Ville d'Ottawa**

### **Initiative des amis des bébés**

Santé publique Ottawa (SPO) s'est engagé à encourager toutes les mères à allaiter avec succès, y compris les employées qui reviennent au travail après un congé de maternité. Ayant reconnu que l'allaitement est une priorité en matière de santé publique, SPO a adopté deux politiques organisationnelles visant à protéger, promouvoir et appuyer l'allaitement maternel à l'interne et dans la communauté.

1. La politique sur l'allaitement et les amis des bébés veille à ce que l'ensemble du personnel, des stagiaires et des bénévoles aient les compétences voulues pour interagir avec les familles des bébés allaités. Elle véhicule les principes de l'initiative des amis des bébés, préconise de protéger, promouvoir et appuyer l'allaitement maternel, et appuie l'allaitement n'importe où et n'importe quand au moyen d'affiches et de locaux destinés à l'allaitement.
2. La politique d'appui aux employées qui reviennent au travail après un congé de maternité leur donne accès à un espace propre privé avec eau courante et lavabo pour allaiter ou tirer du lait, et leur garantit la priorité d'espace dans un réfrigérateur réservé à l'entreposage des aliments. De plus, cette politique soutient les horaires de travail souples.

[Apprenez-en davantage sur cette initiative en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville de Toronto**

### **Stratégie sur la santé des autochtones à Toronto**

Le Toronto Central Local Health Integration Network (LHIN), Toronto Public Health (TPH) et Anishnawbe Health Toronto (AHT) ont collaboré à la création d'un cercle consultatif communautaire sur la santé. Le Toronto Indigenous Health Advisory Circle (TIHAC) va élaborer une stratégie holistique globale sur la santé des Autochtones (Indigenous Health Strategy, ou IHS) qui guidera le travail de TPH et du Toronto Central LHIN pour améliorer les résultats sur la santé à Toronto. Ce travail reçoit l'appui du Native Canadian Centre Toronto, de la Well Living House et du Toronto Aboriginal Support Services Council (TASSC). Le TIHAC établira les priorités de la Stratégie en se fondant sur des publications, des données sur la santé et des constats sur l'engagement communautaire de la population autochtone de Toronto. Le TIHAC est composé de huit leaders autochtones, dont deux individus qui représentent respectivement le Conseil des aînés et le Conseil des jeunes.

## **Ville de Toronto**

### **Groupe de travail sur la traite des personnes**

Le Human Trafficking Working Group a été créé par le service municipal Social Development, Finance and Administration (SDFA, développement social, finances et administration) pour coordonner les efforts de lutte à la traite des personnes à Toronto. Vingt-et-une agences, corporations et divisions ont travaillé avec plusieurs organisations communautaires pour trouver vingt-deux initiatives qui répondraient de manière efficace aux besoins des victimes de la traite, surtout les femmes et les enfants. Parmi ces initiatives figurent des mesures de renforcement de la protection des résidentes et résidents et des communautés contre les trafiquants, ainsi que des mesures pour améliorer les services municipaux pour les victimes, par exemple : formation de membres clés du personnel, mise en œuvre de programmes d'appui communautaire, définition des services sociaux essentiels, collaboration plus étroite avec les services policiers de Toronto, établissement d'un programme de logement transitoire et repérage des changements à apporter aux règlements municipaux, p. ex. clubs de divertissement pour adultes, studios de massage.

---

## **Ville de Vancouver**

### **Stratégie ville en santé**

Cette stratégie municipale est un plan intégré à long terme visant à améliorer la santé des gens, des milieux et de la planète. La stratégie est guidée par la vision d'une ville saine pour tous, où les gens collaborent à créer et à sans cesse améliorer des conditions qui permettent à tout le monde d'atteindre le plus haut niveau possible de santé et de bien-être. Elle est alignée sur les autres priorités majeures de la Ville et s'appuie sur un cadre municipal qui identifie les éléments clés d'une ville en santé pour tous. Un des principes directeurs, « Pour tous, pas seulement pour certains », met l'accent sur l'intersectionnalité. Une optique « pour tous » aidera Vancouver à poursuivre des initiatives qui sont à la fois universelles (c.-à-d. qui conviennent à tous les citoyens et citoyennes) et qui sont axées sur les collectivités les plus vulnérables aux inégalités en matière de santé. De plus, la Ville résistera à la poussée qui considère ces groupes vulnérables comme des blocs monolithiques, et reconnaîtra plutôt la complexité des réalités vécues par les individus qui sont marginalisés sur de multiples motifs entrecroisés. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web](#)

## Ville d'Ottawa

### Apprentissage des langues pour la santé : projet concerté SPO-ALS/CLIC

L'apprentissage de la langue est essentiel à l'intégration et au bien-être des gens nouvellement installés au Canada. Pour aborder la langue comme déterminant clé de la santé tout en s'attaquant aux préoccupations prioritaires en matière de santé des immigrants, un projet concerté a été lancé par une équipe dont font partie des membres de Santé publique Ottawa (SPO) et du Conseil scolaire du district d'Ottawa-Carleton. L'objectif consiste à élaborer et à mettre en œuvre des plans de leçons sur divers sujets se rapportant à la santé. Ce projet concerté portant sur l'enseignement de l'anglais langue seconde (ALS) et les Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC) encourage les enseignantes et les enseignants à discuter de sujets prioritaires concernant la santé avec leurs élèves adultes, en leur offrant des activités amusantes et stimulantes tout en communiquant des informations exactes et fiables. Conçus par des enseignantes et des enseignants d'ALS avec l'appui du personnel de SPO, les plans de leçons couvrent une variété de sujets comme l'alimentation, la santé dentaire, la santé mentale et la vie active. Accessibles sur des plateformes comme les sites Web du Partenariat local pour l'immigration d'Ottawa (PLIO) et de Tutela (enseignement des langues), les plans de leçons sont en train d'être adaptés pour l'apprentissage du français langue seconde (FLS). [Apprenez-en davantage sur cette initiative en visitant leur site Web.](#)

---

## Ville de Toronto

### Ressources Internet pour un mode de vie sain

Un mode de vie sain peut vous aider à diminuer les risques associés à de nombreuses maladies, à mieux gérer le stress et à avoir plus d'énergie pour profiter de la vie. Toronto Public Health (santé publique Toronto) aide les citoyens et les citoyennes à faire des choix santé en leur offrant de l'information et du soutien sur divers sujets, dont la santé sexuelle, la santé mentale, la santé des nouvelles arrivantes et des nouveaux arrivants, et la santé des jeunes. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

## 5. LOISIRS ET CENTRES COMMUNAUTAIRES ET CULTURELS

---

### Ville de Stratford, Î.-P.-É.

#### Tapestry Event

Chaque année, dans le contexte du festival d'hiver de Stratford, la municipalité organise une activité qu'elle appelle Tapestry (tapisserie) : c'est une célébration de la mosaïque culturelle de la ville qui s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la Ville à bâtir une communauté inclusive et accueillante. Tapestry est une occasion pour un grand nombre de groupes ethnoculturels de se rassembler pour célébrer l'insularité et souligner la diversité de la ville. Plus de 15 groupes communautaires, notamment des groupes chinois, sri lankais, écossais, irlandais et philippins partagent un peu de leur héritage et de leurs traditions ethniques en installant des kiosques qui exposent de l'art, de l'artisanat, des costumes et des décorations et qui offrent des échantillons de nourriture. La célébration compte aussi plusieurs spectacles ethniques traditionnels. L'événement, qui attire toujours un grand nombre de gens, favorise une meilleure compréhension entre les différentes cultures tout en offrant une occasion de réseautage entre les anciens et les nouveaux résidents et résidentes.

## Ville de Vancouver

### Groupe de travail sur l'inclusion des personnes trans ou à l'identité sexuelle fluctuante

Le groupe de travail sur l'inclusion des personnes trans et des personnes à l'identité sexuelle fluctuante, qui répond au service des parcs de Vancouver, offre des recommandations sur l'aménagement des parcs et des installations de loisirs, la programmation, la formation et la politique dans le but de créer des espaces sécuritaires, inclusifs et accueillants pour les usagers et les usagères. Le rapport du groupe de travail, *Building a Path to Parks & Recreation for All: Reducing Barriers for Trans\* & Gender Variant Community Members* (2014) (des parcs et des loisirs pour tous : réduire les obstacles pour les membres trans et à l'identité sexuelle fluctuante de la collectivité), contient 77 recommandations, depuis des projets de mise en œuvre rapide jusqu'aux priorités pour contrer les obstacles à l'accessibilité et améliorer la qualité du service pour tous. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## Ville d'Ottawa

### Programme de soins partagés

Le service des parcs et loisirs de la Ville a mis sur pied ce programme pour favoriser l'intégration des enfants et des jeunes handicapés aux camps d'été et aux activités parascolaires. Certains emplacements polyvalents accessibles, qui sont situés dans les limites du vaste territoire d'Ottawa et qui sont populaires auprès des familles, ont été désignés comme « sites de soins partagés ». Des coordonnateurs et des coordinatrices à temps plein sont assignés à des districts précis et, en collaboration avec les parents, le personnel scolaire et le personnel des programmes récréatifs, ils évaluent les enfants selon leurs besoins particuliers et leurs intérêts. Des travailleuses et travailleurs chargés du soutien à l'intégration et spécialement formés deviennent ensuite des mentors pour le personnel des programmes récréatifs afin de favoriser un milieu inclusif (à raison d'un membre du personnel pour deux enfants ou jeunes ayant des besoins spéciaux). Au besoin, les services professionnels sont sous-traités au personnel de soutien. Le programme est financé en partie par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de la province de l'Ontario et concentre ses efforts sur l'activité et le sport. Pour plus amples renseignements, visitez [ottawa.ca](http://ottawa.ca) et consultez [le Guide des programmes récréatifs pour les besoins spéciaux \(en anglais\)](#).

---

## Ville de Stratford, Î.-P.-É.

### Marché communautaire

Le marché de Stratford, ouvert tous les samedis pendant les mois d'été, donne l'occasion aux producteurs et artisans locaux de vendre leur marchandise. C'est un marché accueillant pour les familles et accessible, situé dans le parc principal de la ville. Depuis le café ou le thé biologique équitable fraîchement infusé jusqu'aux délicieux plats ethniques cuisinés, en passant par les légumes fraîchement cueillis, les enfants aussi bien que les adultes peuvent choisir leurs fruits et légumes préférés tout en respirant les odeurs formidables émanant des produits alimentaires offerts. À l'intérieur du Cotton Centre, les artisans vendent des tapis au crochet, des articles tricotés, des bijoux fabriqués à la main, des savons, de la poterie et des courtpointes. Le marché n'est pas simplement un endroit où acheter des produits locaux; c'est un lieu de rassemblement où les familles se rencontrent et socialisent entre elles et avec d'autres membres de la communauté. Il donne aussi l'occasion aux nouvelles entreprises d'établir des liens avec d'autres entreprises locales et avec la population.

## **Ville de Stratford, Î.-P.-É.**

### **Jardin communautaire**

Souvent, ce qui fait un jardin communautaire, ce ne sont pas seulement les légumes; ce sont les gens qui aiment les plantes et s'en occupent, les nourrissent, les chérissent, et la collectivité qui l'utilise comme lieu d'apprentissage et de côtoiement. Il y a des lots de différentes grandeurs, les plus grands étant réservés, sans frais, aux organisations communautaires. [Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

---

## **Ville d'Ottawa**

### **Programmes « J'aime... »**

Les programmes concertés d'activités sociales et récréatives « J'aime... » sont destinés aux enfants et aux jeunes d'Ottawa qui se heurtent à des obstacles à la participation. En partenariat avec la Ville d'Ottawa, la fondation Bon départ de Canadian Tire assure chaque année la participation de plus de 3 000 enfants de tous âges à divers programmes comme le basketball, le soccer, le patinage, le hockey, la danse, la natation, le leadership, l'ultimate et le basketball en fauteuil roulant. Les programmes « J'aime... » suivent un modèle unique de prestation de services dans plus de 30 communautés prioritaires dans l'ensemble de la ville. Grâce à une participation active de la collectivité, la Ville travaille avec plus de 45 leaders communautaires qui identifient les enfants concernés, les inscrivent aux programmes et facilitent leur participation. Le rôle de la Ville consiste à coordonner le programme, à embaucher les instructeurs et assurer leur formation, et à organiser les activités de clôture. [Apprenez-en davantage sur cette initiative en visitant leur site Web.](#)

## **6. TRANSPORT URBAIN ET COLLECTIF**

---

### **Ville d'Ottawa**

#### **Autobus publics (OC Transpo)**

En 2011, un examen des dépenses liées au système de transport en commun d'Ottawa a donné lieu à la proposition de réduire les circuits d'autobus et leur fréquence. De nombreux membres de la collectivité ont porté à l'attention du conseil municipal l'incidence de certains changements sur leur communauté. La communauté a demandé qu'OC Transpo utilise l'Optique d'équité et d'inclusion pour examiner l'impact de ces changements sur les groupes les plus à risque d'exclusion. Le rapport a confirmé que les réductions avaient effectivement un impact disproportionné sur les femmes, les personnes âgées, les gens vivant dans la pauvreté, les jeunes et les personnes handicapées. De ce fait, OC Transpo a instauré une politique pour employer l'*Optique d'équité et d'inclusion* dans toutes ses opérations à l'avenir, et la communauté travaille avec la société de transport pour faire en sorte que cela se produise réellement.

## **Ville de Vancouver**

### **Plan des transports 2040 : une vision des transports pour la ville de Vancouver**

Ce plan stratégique à long terme orientera les décisions de la Ville portant sur les transports et l'utilisation des terrains et guidera les investissements publics pour les années à venir. C'est un plan détaillé qui permettra à la Ville d'aller de l'avant, de tirer parti de ses succès et de relever de nouveaux défis. Le plan établit des objectifs à long terme et comporte des politiques de haut niveau ainsi que des mesures précises pour réaliser la vision. Un domaine public accessible est la fondation d'une ville inclusive. Cela favorise l'équité en permettant aux gens de répondre à leurs besoins quotidiens et de participer pleinement à la vie publique. L'application des principes de conception universelle a rendu tout le système de transport en commun – véhicules, stations, aires d'attentes – accessible à un plus grand nombre d'utilisateurs et a diminué la demande pour des services spécialisés coûteux.

[Apprenez-en davantage sur cette initiative \(en anglais\) en visitant leur site Web.](#)

Le présent guide résulte d'une prise de conscience : pour que le processus décisionnel municipal tienne entièrement compte des femmes, il faut s'attaquer à l'intersectionnalité des inégalités qu'elles éprouvent. Nous pouvons y parvenir en examinant comment les femmes et les hommes de tous les milieux font l'expérience de leur ville et en mettant en valeur ce que les municipalités peuvent faire pour alléger toutes les inégalités. Ainsi, nous créerons des villes accueillantes pour tous.

Les villes changent, tout comme le monde qui nous entoure. Pour qu'elles demeurent efficaces et animées, il faut que les collectivités, les élus, le personnel et les cadres municipaux continuent de faire progresser l'équité et l'inclusion. En période d'austérité, il est avantageux pour les municipalités de tenir compte de l'équité et l'inclusion dans la prestation de ses programmes et de ses services.

La réalisation du changement peut passer par de nombreux points d'entrée. Malheureusement, il n'est pas possible de mettre à profit toutes les possibilités de changement. Cependant, vous pouvez mettre toutes les chances de votre côté en choisissant de manière stratégique les mesures à mettre en œuvre et en collaborant étroitement avec les champions, les championnes et les communautés.

L'équité et l'inclusion créent des villes plus accueillantes, innovatrices, engagées et durables où les gens de tous les milieux ont le droit et la capacité de participer pleinement à la vie sociale, économique, politique et culturelle. Nous pouvons trouver une nouvelle voie vers l'avenir en intégrant une diversité de personnes et d'expériences à nos initiatives visant à résoudre les problèmes les plus pressants de notre époque. Le présent guide est un des outils qui peut nous aider à y arriver.

L'Initiative : une ville pour toutes les femmes et les partenaires nationaux du projet se sont réunis non seulement pour alimenter le contenu de ce guide, mais aussi pour démontrer que les organisations féminines, les organisations locales et nationales, les universitaires et les municipalités peuvent travailler ensemble pour changer les choses.

Pour accéder à ce guide en ligne, ainsi qu'à des outils et des ressources supplémentaires, visitez le [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)

# Annexe A : Liste d'exemples par partenaire de projet

## Municipalités

### Ville de Lethbridge (Alb.)

- Conseil consultatif des jeunes..... 92
- La CMCRD collabore avec le service de police ..... 94
- Plan d'action de l'équipe de la CMCRD ..... 91

### Ville d'Ottawa (Ont.)

- Optique d'équité et d'inclusion..... 9
- L'excellence du service et l'Optique d'équité et d'inclusion se rencontrent ..... 48
- Plan relatif aux personnes âgées... 50
- Comité d'étude sur les questions autochtones ..... 65
- Stratégie de mobilisation du public et trousse d'outils ..... 69
- Politique sur l'équité et la diversité..... 76
- Sondage par auto-identification.... 76
- Calendrier multiculturel ..... 81
- Guide des services et programmes pour les personnes âgées ..... 88
- Profil de la communauté francophone dans le portail municipal sur l'immigration..... 93
- Initiative des amis des bébés..... 95
- Apprentissage des langues pour la santé : projet concerté SPO-ALS/CLIC ..... 97
- Programme de soins partagés ..... 98
- Programmes « J'aime... » ..... 99
- Autobus publics (OC Transpo)..... 99

### Ville de Stratford (Î.-P.-É.)

- Rapport et sous-comité sur la diversité et l'inclusion ..... 51
- Formation en leadership communautaire : un leadership réceptif dans une collectivité diversifiée ..... 84
- Activité Tapestry ..... 97
- Stratégie de participation communautaire ..... 90
- Marché communautaire ..... 98
- 21 mars ..... 90
- Jardin communautaire ..... 99

### Ville de Toronto (Ont.)

- Stratégie d'équité pour les jeunes.. 50
- Site de données ouvertes ..... 56
- Application cartographique Wellbeing Toronto..... 60
- Stratégie et site Web d'engagement civique ..... 69
- Plan de développement de la main-d'œuvre : mise en place d'un excellent service public à Toronto, 2014-2018..... 77
- Prix du Directeur municipal pour l'excellence en matière de services publics à Toronto ..... 86
- Trousse à outils LGBT – aide à la création de soins adaptés sur le plan culturel pour les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et trans ..... 87
- Stratégie 2020 pour des quartiers solides à Toronto..... 89

- Stratégie pour les nouveaux venus et Charte des villes d'intégration ... 93
- Créer un milieu de travail sain en six étapes..... 94
- Stratégie sur la santé des autochtones à Toronto..... 95
- Groupe de travail sur la traite des personnes..... 96
- Ressources Internet pour un mode de vie sain ..... 97
- Prix pour les réalisations en matière d'accès, d'équité et des droits de la personne..... 91

### **Ville de Vancouver (C.-B.)**

- Plateforme en ligne Talk Vancouver..... 62
- Année de réconciliation (2014) ..... 66
- Programme d'égalité d'accès à l'emploi ..... 77
- Programme de lutte contre l'intimidation et la discrimination CitizenU..... 87
- Programme de mentorat pour les nouvelles arrivantes et les nouveaux arrivants..... 92
- Premiers Peuples : un guide pour les nouveaux venus ..... 93
- Une approche globale et un plan d'action détaillé pour la prévention de l'exploitation sexuelle et pour la protection des adultes vulnérables et des quartiers affectés par l'industrie du sexe ..... 94
- Stratégie ville en santé..... 96
- Femmes remarquables ..... 91
- Groupe de travail sur l'inclusion des personnes trans ou à l'identité sexuelle fluctuante..... 98
- Prix d'excellence et prix en matière de diversité et d'inclusion ..... 92
- Plan des transports 2040 : une vision des transports pour la ville de Vancouver ..... 100

## **Organisations**

### **Commission canadienne pour l'UNESCO**

- Coalition canadienne des municipalités contre le racisme et la discrimination (CCMCRD)..... 51
- Édition spéciale du journal de la CCMCRD ..... 62
- Guide pratique de la CCMCRD..... 69
- Célébration de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale (21 mars 2015) ..... 90

### **Initiative : une ville pour toutes les femmes(Ottawa, Ont.)**

- Optique d'équité et d'inclusion..... 9
- Diagramme circulaire de l'intersectionnalité ..... 13
- Livre pêche (2011) ..... 62
- Niveaux de participation publique.. 64
- Trousse de participation citoyenne des femmes (2010) ..... 90

### **CMARD Lethbridge (Lethbridge, Alb.)**

- La CMCRD collabore avec le service de police ..... 94
- Plan d'action de l'équipe de la CMCRD ..... 91

### **Fédération canadienne des municipalités**

- Objectif 30 % d'ici 2026..... 6
- Élections municipales au Canada : Guide à l'intention des candidates... 79
- Programme Bon Départ pour les jeunes femmes..... 79
- Éliminer les obstacles à la participation des jeunes femmes aux gouvernements locaux..... 79

### **PEI Coalition for Women in Government (Stratford, Î.-P.-É.)**

- Rapport de recherche *Whose Job is it Anyway?* ..... 79

### **Springtide Resources (Toronto, Ont.)**

- Un cadre intégré de lutte à l'oppression permettant d'examiner et d'élaborer des politiques : trousse d'outils à l'usage des organismes de service communautaire ..... 53
- Formation sur le changement : outils pratiques pour des ateliers intersectionnels ..... 84
- Programme à l'intention des femmes handicapées ou sourdes ..... 88
- Programme de changement pour les immigrantes et les réfugiées ..... 92

### **Toronto Women's City Alliance (Toronto, Ont.)**

- Dialogue communautaire sur la pauvreté chez les femmes ..... 60
- Des communautés dans lesquelles les femmes comptent : bulletins de rendement sur l'égalité des femmes (2010) ..... 60
- Ateliers de « littératie municipale » à l'intention d'une diversité de femmes ..... 89
- Série vidéo sur l'effet des politiques municipales sur les femmes ..... 88

### **Women Transforming Cities (Vancouver, C.-B.)**

- Campagne Hot Pink Paper ..... 61
- Cafés mensuels ..... 90

Y a-t-il des pratiques prometteuses en matière d'équité et d'inclusion dans votre ville? Faites-nous-en part dans le site interactif [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)

## Références

- ALBERTA URBAN MUNICIPALITIES ASSOCIATION. *Welcoming and Inclusive Communities Toolkit: Templates and Tools for Alberta's Municipalities*, Edmonton, AUMA, 2014.
- ASSOCIATION OF MANITOBA MUNICIPALITIES. *Ballot Box Barriers: An Action Plan for Engaging More Women in the Municipal Democratic Process*, Portage-la-Prairie, Task force on Women in Municipal Government, 2010.
- BAMBERGER, Michael, et Marco SEGONE. *Comment concevoir et gérer des évaluations axées sur l'équité*, New York, UNICEF, 2011
- CENTRAL VANCOUVER ISLAND MULTICULTURAL SOCIETY. *Welcoming and Inclusive Workplace: Creating a Culture of Inclusion*, Vancouver Island, s.d.
- CLUTTERBUCK, Peter et Marvyn NOVICK. *Building Inclusive Communities: Cross-Canada Perspectives and Strategies*, Fédération canadienne des municipalités et la Fondation Laidlaw, 2003.
- COLLINS, P.H. *Black Feminist Thought : Knowledge, Consciousness and the Politics of Empowerment*, Boston, Hyman, 1990.
- COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Comptez-moi! Collecte de données relatives aux droits de la personne*, Toronto, CODP, 2009.
- CONFERENCE BOARD DU CANADA. *The Value of Diverse Leadership*, Ottawa, DiverseCity: The Greater Toronto Leadership Project, 2008.
- CONFERENCE BOARD DU CANADA. *Women in Leadership: Perceptions and Priorities for Change*, Ottawa, Conference Board du Canada, 2013.
- COOPER, M. *Pathways to Change: Facilitating the Full Civic Engagement of Diversity Groups in Canadian Society*, Calgary, Government of Alberta, 2007.
- CRENSHAW, K. « Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics », *University of Chicago Legal Forum*, n° 140 (1989), p. 139-167.
- DIVERSECITY: THE GREATER LEADERSHIP PROJECT. *Ten Tips to Diversify Elected Office*, Toronto, Maytree and the Greater Toronto CivicAction Alliance, 2015.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS. *Objectif 30 % d'ici 2026*, Ottawa, FCM, 2012.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS. *Une ville à la mesure des femmes. Le rôle des municipalités dans l'atteinte de l'égalité entre femmes et hommes*, Ottawa, Centre International pour le développement municipal, 2004.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS. *Municipal Elections in Canada: A Guide for Women Candidates*, Ottawa, FCM, s.d.
- GOVERNEMENT DU CANADA. *Guide de planification de réunions inclusives*. Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ottawa, 2013.
- GOVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Relations municipales-autochtones : Études de cas*. Toronto, Ministère des Affaires municipales et du Logement, 2009.
- HANKIVSKY, O. *Intersectionality 101*. Burnaby, Institute for Intersectionality Research and Policy, Simon Fraser University, 2014.
- HUBBARD, E. *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*, San Francisco, Elsevier, 2004.

- ICART, J.-C., M. LABELLE, et R. ANTONIUS. *Indicateurs pour l'évaluation des politiques municipales visant à contrer le racisme et la discrimination*, Document de travail n° 3 de la Coalition internationale des Villes unies contre le racisme, Centre de Recherche sur l'immigration, l'ethnicité et la citoyenneté, UQAM, 2005.
- INSTITUT CANADIEN DE L'ÉQUITÉ ET DE L'INCLUSION. *What Gets Measured Gets Done: Measuring the Return on Investment of Diversity and Inclusion*, Toronto, CIDI, 2013.
- INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHES SUR LES FEMMES. *Intersectional Feminist Frameworks: A Primer*, Ottawa, ICREF, 2006.
- INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHES SUR LES FEMMES. *Everyone Belongs: A Toolkit for Applying Intersectionality*, Ottawa, ICREF, 2009.
- INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHES SUR LES FEMMES. *Diversity through Inclusive Practices: An Evolving Toolkit for Inclusive Processes, Spaces and Events*, Ottawa, ICREF, Projet FemNorthNet, 2014.
- INITIATIVE : UNE VILLE POUR TOUTES LES FEMMES. *Trousse de participation citoyenne des femmes : Trousse à l'intention de la diversité des femmes qui influencent la Ville d'Ottawa*, Ottawa, IVTF, 2010.
- INITIATIVE : UNE VILLE POUR TOUTES LES FEMMES. *Rendre la gouvernance municipale d'Ottawa équitable et inclusive : livre pêche 2011*, Ottawa, IVTF, 2011.
- KANIA, J., et M. KRAMER. « Collective Impact », *Stanford Social Innovation Review* (Winter 2011), p. 36-41.
- MAYTREE FOUNDATION. *Diverse Cities onBoard Toolkit: Connecting Candidates from Under-represented Communities to Governance Opportunities in Public Agencies, Boards and Commissions and Nonprofits*, Toronto, Maytree Foundation. s.d.
- NGO, H.V. *Cultural Competence: A Guide for Organizational Change*, Calgary, Citoyenneté et Immigration Canada, 2008.
- ONTARIO COUNCIL OF AGENCIES SERVING NEWCOMERS. *Positive Space Assessment Tool*. OCASI, 2014 (consulté le 8 janvier 2015). [Accessible en ligne](#).
- VILLE D'OTTAWA et INITIATIVE : UNE VILLE POUR TOUTES LES FEMMES. *Planifier une consultation efficace : Un guide qui comprend la pleine diversité des femmes*, Ottawa, IVTF, 2006
- VILLE D'OTTAWA et INITIATIVE : UNE VILLE POUR TOUTES LES FEMMES. *Optique d'équité et d'inclusion : Un guide pour créer une ville pour tous*, Ottawa, Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, 2015.
- VILLE DE LETHBRIDGE. *Building Bridges: A Welcoming and Inclusive Lethbridge (Community Action Plan 2011-2021)*, CCMARD Team Lethbridge 2011 (consulté le 8 janvier 2015). [Accessible en ligne](#).
- VILLE DE VANCOUVER. *Building a Path to Parks & Recreation for All: Reducing Barriers for Trans & Gender Variant Community Members*, Vancouver, Trans and Gender-Variant Inclusion Working Group, 2014.

## Notes de fin de document

- 1 Gendarmerie royale du Canada, *Les femmes autochtones disparues et assassinées : Un aperçu opérationnel national*, Ottawa, 2014.
- 2 Statistique Canada, *Un aperçu des statistiques sur les Autochtones : Revenu*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2006, publication n° 89-645-X.
- 3 Société Santé en français, *L'accès aux services de santé en français et leur utilisation en contexte francophone minoritaire*, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, 2014. [Accessible en ligne.](#)
- 4 C. Taylor, T. Peter, T.L. McMinn, T. Elliott, S. Beldom, A. Ferry, Z. Gross, et coll., *Every Class in Every School: The First National Climate Survey on Homophobia, Biphobia, and Transphobia in Canadian Schools*, Toronto, Egale Canada Human Rights Trust, 2011.
- 5 Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, *Appuyer l'éducation, c'est bâtir le Canada : La pauvreté des enfants et les écoles*, 2009, p. 1.
- 6 Commission canadienne des droits de la personne, *Le Rapport sur les droits à l'égalité des personnes ayant une déficience*, Ottawa, 2012, p. 80-82.
- 7 Statistique Canada, *Enquête nationale auprès des ménages : Les résidents des quartiers à faible revenu*, Gouvernement du Canada, Ottawa, 2011.
- 8 M. Allen, *Les crimes haineux déclarés par la police au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, Centre canadien de la statistique juridique, 2013.
- 9 Société canadienne d'hypothèques et de logement, « Le logement des aînés », *L'Observateur du logement au Canada 2011*, Ottawa, SCHL, 2012.
- 10 Fédération canadienne des municipalités, *Objectif 30 % d'ici 2026*.
- 11 Statistique Canada, *Gains des femmes ayant des enfants et des femmes sans enfant*, *Le Quotidien*, Ottawa, Statistique Canada, 2009.
- 12 Fondation canadienne des femmes, *Les faits à propos des femmes et de la pauvreté*, 2015. [Accessible en ligne.](#)
- 13 Organisation mondiale de la santé, Canada, 2015. [Accessible en ligne.](#)
- 14 Définitions adaptées de : Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, *Optique d'équité et d'inclusion : Un guide visant à créer une ville pour tous*.
- 15 Zenev and Associates Diversity & Inclusion Consultants, *Municipal Evaluation Tool: Measuring Inclusion*. Alberta Urban Municipalities Association, 2014 (consulté le 8 janvier 2015). [Accessible en ligne.](#)
- 16 Contenu adapté de documents des partenaires liés à : Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, *Optique d'équité et d'inclusion : Un guide visant à créer une ville pour tous*.
- 17 Les ententes relatives au salaire suffisant luttent contre la pauvreté liée aux faibles salaires. Elles sont fondées sur l'idée que les familles devraient gagner un revenu suffisant pour subvenir à leurs besoins essentiels dans la communauté où elles habitent. Des renseignements supplémentaires sur le salaire suffisant au Canada (en anglais) [sont accessibles en ligne.](#)
- 18 Commission canadienne pour l'UNESCO, *Lutte contre le racisme et la discrimination : un outil pour les municipalités au Canada*, Ottawa, Commission canadienne pour l'UNESCO, 2012, p. 43.

- 19 [Le guide de l'UNICEF est accessible en ligne.](#)
- 20 Les critères et les questions sont adaptés de : Michael Bamberger et Marco Segone, *Comment concevoir et gérer des évaluations axées sur l'équité.* [Accessible en ligne.](#)
- 21 Contenu adapté de : Alberta Urban Municipalities Association, *Welcoming and Inclusive Communities Toolkit: Templates and Tools for Alberta's Municipalities.*
- 22 UNESCO signifie l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Comme tous les États membres de l'UNESCO, le Canada a une commission nationale chargée de faire la promotion des programmes de l'UNESCO au Canada et de faire entendre la voix canadienne sur la scène internationale.
- 23 Springtide Resources, *An Integrated Anti-Oppression Framework for Reviewing and Developing Policy: A Toolkit for Community Service Organizations*, Springtide Resources, Toronto, 2008.
- 24 Adapté de : Merrill Cooper, *Pathways to Change: Facilitating the Full Civic Engagement of Diversity Groups in Canadian Society*, Calgary, 2007, p. 15.
- 25 En 2010, Statistique Canada a supprimé le questionnaire détaillé obligatoire de recensement et l'a remplacé par un questionnaire facultatif, l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM). Les opposants, préoccupés par l'effet de ce changement sur la disponibilité et l'accessibilité de données canadiennes au pays, considèrent que les lacunes majeures sont : une réduction de l'utilité des données, le manque de fiabilité des données causé par un faible taux de réponse et l'élimination de questions concernant les groupes qui risquent l'exclusion (p. ex., des questions sur le travail non rémunéré).
- 26 Statistique Canada, *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, Ottawa, 2011.
- 27 Gouvernement du Canada, *Feuillet d'information - Population autochtone urbaine au Canada*, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Ottawa, 2010. [Accessible en ligne.](#)
- 28 Contenu adapté de : Commission canadienne pour l'UNESCO, *Lutte contre le racisme et la discrimination : un outil pour les municipalités au Canada*, Ottawa, Commission canadienne pour l'UNESCO, 2012, p. 16.
- 29 Commission canadienne pour l'UNESCO, *Lutte contre le racisme et la discrimination : un outil pour les municipalités au Canada*, Ottawa, Commission canadienne pour l'UNESCO, 2012, p. 59.
- 30 J. Kania et M. Kramer, « Collective Impact », *Stanford Social Innovation Review*.
- 31 Le contenu provient d'une entrevue avec un membre du personnel du Service de ressources humaines de la Ville d'Ottawa, novembre 2014.
- 32 Alberta Urban Municipalities Association, *Welcoming and Inclusive Communities Toolkit.* [La trousse est accessible en ligne.](#)
- 33 Adapté de : Conference Board du Canada, *The Value of Diverse Leadership*. Ottawa, DiverseCity: The Greater Toronto Leadership Project, 2008, p. 1.
- 34 *Ibid.*
- 35 Ngo. 2008. *Cultural competence: A guide for organizational change*, p. 34.
- 36 Adapté de : Conseil RH, *Diversité au travail*, 2009. [Accessible en ligne.](#)



**City for All Women Initiative**  
**Initiative: une ville pour toutes les femmes**

L'Initiative : une ville pour toutes les femmes (IVTF) est une organisation de femmes provenant d'une diversité de communautés, d'organisations et du milieu universitaire, qui travaillent de concert avec les décideurs municipaux et les leaders communautaires pour créer une ville plus inclusive et faire progresser l'égalité entre les sexes.

Nous tenons à remercier nos partenaires et nos bailleurs de fonds pour leurs contributions à l'élaboration du présent guide.

Pour plus amples renseignements, visitez le [www.equityandinclusion.ca](http://www.equityandinclusion.ca)