RAPPORT SUR L'ÉTAT DU VIVRE-ENSEMBLE

VILLE DE REPENTIGNY

2025

Repentigny S'épanouir

ANALYSE ET RÉDACTION PAR

GARANCE MEYER

Maîtrise, Stagiaire en innovation sociale, HEC

DIRECTION ET SUPERVISION PAR

MARIE ANGELINE DESCADRES

MBA, Conseillère stratégique en innovation sociale, Direction générale, Ville de Repentigny.

Table des matières

Sommaire exécutif 3
1 Formulation de la problématique et analyse 4
Volet organisationnel 7
2 Analyse des enjeux internes 7
3 Résumé du diagnostic interne en ÉDI 17
4 Recommandations 19
Volet populationnel 27
5 Analyse de l'environnement externe de la structure 27
6 Résumé du diagnostic externe 35
7 Recommandations 35
8 Conclusion 42
9 Apports et limites externes 44

Sommaire exécutif

Les recommandations proposées offrent un cadre solide pour continuer à bâtir une communauté où chaque personne peut se sentir valorisée, respectée et pleinement intégrée. Elles s'articulent autour de 10 priorités

Sur le plan interne, la municipalité doit continuer à développer une culture organisationnelle qui embrasse pleinement les principes d'équité, diversité et inclusion.

1. Renforcer la position de la Ville grâce aux piliers déjà existants
2. Optimiser le vivre-ensemble au sein de la municipalité
3. Renforcer le leadership positif et inclusif
4. Impliquer et fédérer le personnel autour d'une vision commune
5. Fixer des moyens concrets pour atteindre les objectifs pour équilibrer le profil d'individus qui composent les équipes dans la municipalité
6. Intégrer un processus d'audit pour évaluer l'évolution des pratiques justes et équitables au sein de la municipalité

Sur le plan externe, les priorités incluent :

7. Favoriser le sentiment de sécurité et la mixité sociale
8. S'assurer de favoriser l'engagement des résidents dans la vie municipale et dans les décisions publiques
9. S'assurer de favoriser l'engagement des résidents dans la vie municipale et dans les décisions publiques
10. Modeler la ville de demain en continuant de placer le bien-être collectif au cœur des actions

Pratiques à maintenir	
Organisationnelles	**Populationnelles**
1.1 Continuer d'actualiser les 4 axes de l'équité, diversité, inclusion du Cadre de référence en ÉDI 1.2 Mettre à jour les indicateurs du vivre-ensemble 2.1 Continuer de partager une vision du vivre-ensemble appuyée sur les valeurs de bienveillance et d'amélioration continue, d'authenticité et d'audace 3.1 Maintenir la sensibilisation et les formations sur le vivre-ensemble et évaluer les aptitudes interpersonnelles à tous les niveaux 3.3 Favoriser la sensibilisation aux réalités des différentes populations au sein de l'ensemble des services publics de la Ville	8.1 Favoriser l'accessibilité à l'information et aux outils numériques de la Ville 8.2 Continuer d'assurer un principe d'équité territoriale dans la répartition des ressources de la ville 9.1 Maintenir le soutien aux événements célébrant la diversité et continuer de développer la participation citoyenne 10.2 Continuer de développer des infrastructures adaptées aux besoins des résidents
Pratiques à rehausser	
Organisationnelles	**Populationnelles**
2.2 Créer des programmes de soutien ou de mentorat afin d'accompagner et faciliter l'intégration 2.3 Favoriser la création d'espaces d'appartenance 3.2 Favoriser des cadres immersifs sur les préjugés, les biais inconscients, les stéréotypes et les micro-agressions 4.1 Assurer des politiques d'évolution professionnelle équitables 4.2 Intégrer les dispositions sur l'accommodement raisonnable dans les conventions collectives et les politiques RH 4.3 Mettre en œuvre une structure interne de réception des plaintes formalisée 5.1 Diversifier la fonction publique et l'accès aux postes de gestion 5.2 Viser une présence proportionnelle des groupes sous-représentés au sein des postes de la Municipalité 6.1 Intégrer les principes du parcours en leadership inclusif dans les différents outils d'évaluation annuelle des employés et des gestionnaires 6.2 Intégrer les indicateurs de mesure d'impact à même les processus déjà en place afin d'évaluer les initiatives	7.1 Développer les lieux de rencontre, la clé pour favoriser la mixité sociale et le sentiment de sécurité 7.2 Collaborer avec les partenaires du milieu afin de créer des mécanismes visant à responsabiliser la population pour favoriser un écosystème exempt de discrimination 8.1 Favoriser l'accessibilité à l'information et aux outils numériques de la Ville 9.2 : Faciliter la mise en place de comités de quartier 9.3 Renforcer l'approche d'innovation sociale pour favoriser l'évolution agile des pratiques de la Ville 10.1 Renforcer la coordination avec les divers intervenants municipaux et communautaires pour assurer une compréhension commune des enjeux et réalités des différents groupes, notamment en lien aux Premières Nations, Métis et Inuits 10.2 Continuer de développer des infrastructures adaptées aux besoins des résidents

1 Formulation de la problématique et analyse

Au sein de la population canadienne, une personne sur cinq est désignée comme faisant partie d'un groupe minoritaire. Cela entraîne donc une augmentation croissante des groupes en quête d'équité au sein des institutions canadiennes. (Baker et Vasseur, 2021). Ainsi, le sujet de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) prend de plus en plus de place au sein des politiques publiques et grandes organisations canadiennes. Ainsi, la majorité des entreprises sont engagées en EDI au Canada et ont augmenté leur budget en 2025 pour continuer de développer des initiatives sur le long terme (Radio-Canada, 2025).

Cependant, les politiques d'inclusion restent encore souvent réduites à l'état d'une « simple case à cocher » administrative. Alors qu'il s'agirait plutôt d'en faire un véritable moteur de changement (Séguin, M., Morin, L. & Arcand, S., 2024). Certaines organisations perçoivent encore l'EDI comme une contrainte alors qu'il s'agit d'une réelle opportunité. En ce sens, la véritable transformation organisationnelle passe par l'apprentissage continu, afin de répondre aux besoins des groupes minoritaires et insuffler l'évolution sociale et sociétale.

Les recherches démontrent que la diversité en milieu de travail améliore la productivité, l'engagement et la rétention des personnes employées. Les équipes diversifiées surpassent les équipes homogènes en termes de performance, à condition que l'inclusion soit valorisée et protégée (Bibliothèque nationale du Québec, 2005). Il s'agit notamment de voir la présence des minorités visibles comme un atout à la progression de l'organisation tout entière.

Ainsi l'enjeu principal pour la ville de Repentigny mais aussi pour un grand nombre d'organismes publics et privés, est de **faire de l'EDI un vecteur d'innovation sociale, et non un simple enjeu de conformité aux standards institutionnels.** La Ville se distingue positivement par rapport à un grand nombre de ces organisations québécoises en matière d'EDI. Néanmoins, des progrès restent à faire et des leviers sont à activer pour atteindre un idéal d'équité, de diversité et d'inclusion. Mais alors comment développer un environnement équitable, inclusif et diversifié au sein d'une organisation publique comme la Ville de Repentigny ?

Même si l'EDI est une pratique collective, ce sont principalement les convictions des dirigeants qui influencent les résultats inclusifs au sein des organisations (approche *top down*).
Or, ce sont les convictions des dirigeants.es qui vont permettre de guider les actions managériales et ainsi insuffler un climat organisationnel inclusif et ouvert à la diversité. Pourtant, aujourd'hui, le fondement des approches EDI des organisations repose plutôt les convictions des employés (approche *bottom up*).

Les leaders de demain doivent ancrer la vision dans une réelle valorisation de la diversité qui se traduit par des attitudes positives envers les personnes employées, mais aussi une stratégie de gestion de la diversité. Ce rapport représente le résultat de la démarche d'implantation de meilleures pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion de la municipalité selon une approche d'innovation sociale et de transformation de la culture organisationnelle. L'objectif de ce rapport est donc de répondre à la problématique suivante :

Comment assurer une démarche d'innovation sociale
respectant les principes d'ÉDI comme leviers vers le Vivre-Ensemble
et qui reflète les pratiques tant à l'interne qu'à l'externe de la Ville de Repentigny ?

1.1 Méthodologie de recherche

Dans le but de répondre aux questionnements soulignés par la Direction Générale de la Ville de Repentigny, la méthodologie c'est articulé autour de trois volets principaux :

1. **Analyse des données externes**

Une analyse approfondie des données externes a été effectué afin de faire l'état du vivre-ensemble à Repentigny. Elle comprend :

- La mise en place d'un système d'audit de l'existant afin de comprendre le contexte québécois par rapport aux sujets d'EDI (incluant la lecture de 35 articles).
- Une analyse détaillée de la situation de la ville de Repentigny
- Une veille concurrentielle permettant d'identifier les bonnes pratiques d'ÉDI au Québec et ailleurs
- Une vigie de la situation actuelle de la Ville incluant l'examen de :
    - La Stratégie pour une ville inclusive – Déploiement transversal 2022-2026
    - L'analyse des résultats et retour du Forum Vivre Ensemble
    - La revue des trois derniers rapports annuels du chantier du vivre-ensemble et de la démarche en EDI (2021, 2022, 2023)
    - Le plan de déploiement en innovation sociale et ÉDI – 2025
    - La revue des différents outils interne de la commission vivre-ensemble
    - Le tableau synthèse des politiques de soutien et de reconnaissance des organismes

L'analyse de 3 études menées auprès de la population repentignoise ont permis de comprendre le vécu de celle-ci au sein de la Ville :

- L'indicateur municipal (Léger, 2024)
- Le rapport de consultations – volet familles et personnes aînées
- L'indice de bienveillance, MRC L'Assomption et partenaires (Bonboss, 2024-2025)

2. **Analyse des données internes :**

La méthodologie incluait l'analyse de données internes, notamment l'étude de deux sondage qui ont permis de recueillir des informations concernant les forces et les causes potentielles des enjeux d'ÉDI au sein de la gouvernance :

- Les données du questionnaire Marque employeur - 2025
- Les données du sondage sur la culture de l'EDI dans l'organisation – 2025
- Les réflexions du Comité directeur EDI et des Répondants internes en EDI

3. **Suivi et collaboration**

Pour compléter l'approche méthodologique, des entrevues bimensuelles ont été réalisées avec Marie Angeline Descadres, conseillère stratégique en innovation sociale au sein de la Direction Générale de la Ville. Ces rencontres régulières ont permis de faire une analyse approfondie de l'existant au sein de la ville.

1.2 Les forces de la Ville de Repentigny

Suite à l'analyse des différents documents permettant de faire l'état des lieux de la situation d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de la ville ainsi que l'analyse comparative (en annexe), il est important de mentionner que Repentigny se distingue par plusieurs forces réparties sous 6 catégories.

Volet organisationnelle et municipale :

1. **Gouvernance et structure organisationnelle**

Tout d'abord, les comités d'EDI, la Commission Vivre-Ensemble et participation citoyenne de la Ville sont intégrés directement au sein de la structure de gouvernance de la Ville, ce qui permet d'intégrer les notions d'équité et d'inclusion lors de la mise en place d'actions stratégiques municipales.
Deuxièmement, La mise en place d'un plan de déploiement 2025 en EDI clair, permettant de répondre à trois objectifs complémentaires :
1. Développer la vision de la Ville pour réduire les discriminations ;
2. Implanter les principes d'EDI à la culture organisationnelle ;
3. Définir et mettre en place une stratégie de gestion du changement au niveau populationnel)
Finalement, la Ville utilise des méthodes d'innovation sociale pour aborder les enjeux d'EDI.

2. **Politiques et cadres de référence**

La Ville a une stratégie globale d'inclusion ainsi qu'une stratégie interne en EDI. Elle s'appuie également sur un plan d'action sur l'accès et légalité à l'emploi. De plus, la municipalité ne se contente pas juste de l'existant et prend en considération que les politiques d'EDI sont évolutives puisque ce plan d'action est mis à jour au fur et à mesure des années. Notamment, il y aura en 2025 une révision des procédures et municipales et internes pour y intégrer les principes d'EDI, notamment dans l'évaluation annuelle de la contribution du personnel et certaine politique municipales.

3. **Diagnostic et évaluation**

Un diagnostic global de la ville en matière de pratique inclusive et de vivre ensemble est en cours et suit une évaluation continue. Ce diagnostic s'inscrit d'ailleurs dans le Plan stratégique 2023-2027. De plus la réalisation de deux sondages vient de se terminer : un sondage sur la marque employeur ainsi qu'un sondage sur la culture d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de l'administration.

Volet organisationnel :

4. **Sensibilisation et formation**

Repentigny offre actuellement, à travers son Parcours en leadership inclusif, un programme de formation et de sensibilisation partagé en continue à l'ensemble du personnel. La Ville offre d'ailleurs la proposition d'activités de médiation culturelle par l'entremise de sa Division Culture et les répondants en EDI ayant pour objectif d'entraîner vers l'inclusion au sein de l'organisation.

Volet populationnel :

5. **Communication et visibilité**

En ce qui concerne la communication, la ville a trois volets en cours :

- La mise à jour en continue de la section vivre-ensemble sur le site web de la ville
- La diffusion des initiatives en matière d'innovation sociale auprès de la communauté repentignoise et du personnel
- La réalisation à venir d'une campagne de sensibilisation et de promotion au vivre-ensemble
- La tenue du Forum annuel sur le vivre-ensemble depuis plusieurs années.

6. **Actions spécifiques et inclusives (Plan stratégique 2023-2027) :**

Finalement la ville entreprend différents champs d'actions pour célébrer la diversité et permettre l'inclusion à l'échelle organisationnelle et populationnelle, notamment :

- La mise en place d'une stratégie formalisée de participation citoyenne
- Orientations jeunesse
- La création d'une stratégie de reconnaissance et de rapprochement avec les Peuples autochtones, incluant la valorisation du Pacte d'Amitié conclu avec la communauté Attikamek
- Le déploiement d'un plan d'action annuel à l'égard des personnes en situation de handicap
- La mise en œuvre le processus de signalement de situations discriminatoires auprès de la population
- La création à venir d'un mécanisme administratif pour le traitement des accommodements raisonnables.

Ainsi, l'ensemble de ces actions démontre que la municipalité a su développer une approche organisationnel et systémique, intégrée et évolutive en matière d'EDI. Grâce aux pratique concrète, la ville se positionne comme un acteur municipal est une organisation inclusive et progressiste.

Volet organisationnel

2 Analyse des enjeux internes

La démarche méthodologique s'aligne parfaitement avec les indicateurs de succès que la Ville de Repentigny a établis en matière de vivre-ensemble, notamment concernant la gouvernance juste et équitable, le respect des besoins des individus, l'équité et l'inclusion, les relations et conditions de travail, ainsi que l'optimisation de l'expérience client. L'analyse repose ensuite sur une approche analytique des enjeux au sein de la municipalité, complétée par une approche systémique, en lien avec l'analyse du contexte repentignois. Elle a consisté, dans un premier temps, à adopter une analyse approfondie des grandes tendances et du contexte organisationnel au sein de différentes municipalités et organisations. Ces analyses comparatives se retrouvent en annexe. Cette première étape a été enrichie également par une revue de littérature et des enjeux globaux, des meilleures pratiques et des outils en matière d'inclusion. Dans un deuxième temps, ces analyses secondaires ont été corrélées avec la vision interne du comité directeur en équité, diversité et inclusion (EDI), ainsi que les résultats de deux sondages organisationnels, permettant ainsi de croiser les perspectives internes avec la compréhension approfondie des mécanismes et des facteurs qui découlent des défis internes. Cette analyse a d'ailleurs été faite en prenant en compte les dimensions que l'Institut de la Diversité (2024) mentionne comme indispensable dans le diagnostic des pratiques d'inclusion :

- Leadership et gouvernance
- Culture et valeurs
- Pratiques en gestion des ressources humaines et parcours professionnel
- Mesures et suivis
- Diversité dans la chaine de valeur (c'est à dire dans l'ensemble des services de la Ville, en se dotant d'une main-d'œuvre et d'une équipe de direction diversifiée)
- Élargissement des bassins de recrutement

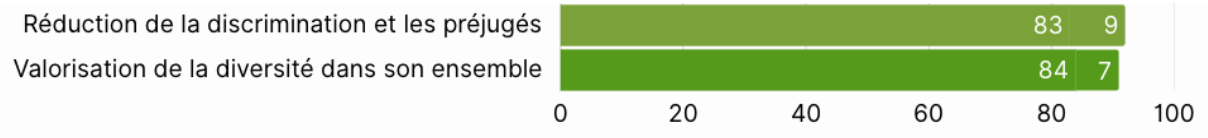
Le but est donc de produire une compréhension nuancée des dynamiques organisationnelles grâce aux données externes. Ainsi, cette approche a pour objectif de faire ressortir des pistes de recommandations stratégiques aux besoins spécifiques de la municipalité.

Dans un premier temps, il est à noter que la ville est très bien perçue en termes d'actions mises en œuvre en matière de vivre-ensemble :

- 85% des personnes sondées trouvent que Repentigny est un employeur qui soutient sa population et valorise l'engagement communautaire.

« Ce que j'aime dans mon travail, c'est que je fais une vraie différence. Servir la communauté et voir concrètement l'impact de ce que je fais, c'est motivant. »

- 71 % pensent que la ville promeut l'héritage culturel de Repentigny et valorise la contribution de son personnel à la vie communautaire.
- 75 % trouvent que la Ville de Repentigny dispose de mécanismes efficaces pour prévenir et contrer la discrimination[1].
- 79 % sont d'accord avec le fait que la Ville voit la présence de diversité comme un atout à la progression de l'organisation et comme un avantage.
- 82 % trouvent que la Ville prend suffisamment d'initiatives pour valoriser la diversité dans son ensemble.
- 81 % trouvent que la Ville prend suffisamment d'initiatives pour réduire la discrimination et les préjugés[2].



CULTURE ET VALEURS ORGANISATIONNELLES INCLUSIVES : DE LA SENSIBILISATION AUX ACTIONS CONCRÈTES

Constat 1 : Même si la Ville est bien perçue pour ses actions visant le vivre-ensemble, elle n'est pas perçue comme inclusive pour autant.

[1] Léger (2025), Sondage marque employeur - volet employés
[2] Sondage interne en EDI, 2025

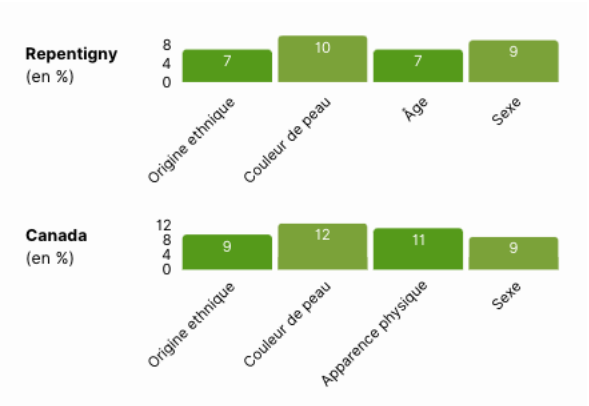
Seulement 18% perçoivent la Ville comme inclusive et 18 % trouvent que la ville est respectueuse de la diversité[3].

Enjeu de combler l'écart entre les initiatives entreprises et leur perception et impact réel

Malgré les efforts déployés par la Ville, il y a une déconnexion entre l'existence des mécanismes inclusifs et leur perception comme facteur d'inclusion véritable.

- **Il y a un besoin persistant de renforcer le sentiment d'inclusion global :** Les études démontrent que l'existence d'outils inclusifs dans une organisation publique augmente de 19% la probabilité que les employés.es perçoivent leur environnement de travail comme accueillant[4], mais cette perception positive ne se traduit pas nécessairement en sentiment d'inclusion.
- **Même si les mécanismes justes ont un impact positif, ils restent souvent plus à l'état d'intentions que des actions concrètes**
  De manière générale, même si les organismes ont une politique de « diversité à l'embauche », la réalité des processus de RH est bien différente. Ils misent plus sur une approche « aveugle au genre » plutôt qu'une approche « évolutive du genre ». Cela peut créer alors une dissonance, de sorte que l'équité et l'inclusion pour l'évolution des employés.es en poste représentent des processus difficiles à mettre en place et difficile[5]. Cette dissonance participe donc à un manque de perception commune d'emplois inclusifs. Or, on observe que la gestion de l'équité et de la diversité se focalise sur des plans d'action et indicateurs de performance sans toujours [6].

Constat 2 : Les discriminations persistent et cette proportion est cohérente avec la moyenne provinciale et nationale



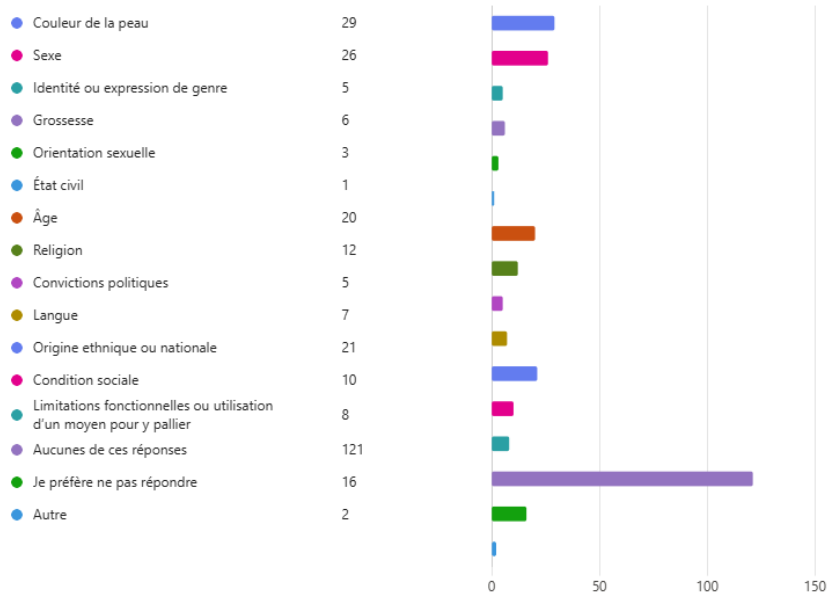
52 % des personnes employées affirment avoir vécu ou avoir été témoins de comportements discriminatoires dans les 5 dernières années[7]. Comme l'illustre le graphique ci-contre, cette donnée est cohérente avec la moyenne provinciale et nationale établie par Statistique Canada en 2023 Bien que certains actes discriminatoires dépassent le champ d'action immédiat de la municipalité, un important travail de sensibilisation reste nécessaire pour améliorer cette situation préoccupante.

[3] Léger (2025), Sondage marque employeur - volet employés
[4] Garakani, T., Nzobonimpa, S. & Mbengue-Reiver, M.-A. (2023). In Pursuit of Inclusion: Studying the Impact of EDI Policies in the Workplace and Exploring the Challenges of Measurement. Revue Gouvernance / Governance Review, 20(2),1–28.
[5] Bibliothèque nationale du Québec (2005), Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi
[6] Séguin, M., Morin, L. & Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. Ad machina
[7] Sondage interne en EDI, 2025

Enjeu de sensibilisation aux réalités des autres

- **Les stéréotypes persistent dans les milieux de travail au Québec.** En effet, on estime que, pour un tiers des Québécois, au moins un épisode de discrimination est survenu au travail ou au moment de présenter une demande d'emploi ou d'avancement[8].

Principales causes de discrimination à l'interne (Sondage EDI, Repentigny, 2025) :



- **Une question intéressante posée lors du sondage d'une étude faite auprès de 267 personnes (principalement une population fonctionnaire dans le secteur public fédéral)**
  Je suis né(e) à ____, je m'identifie à _____, mais je suis souvent perçu(e) comme _____.
  La plupart des personnes interrogées se décrivent d'abord comme des personnes canadiennes, québécoises ou montréalaises, puis comme des personnes d'une autre origine ou d'un autre groupe ethnique. En revanche, elles ont souvent déclaré être perçues d'abord comme une population immigrée/immigrante, quel que soit le nombre de décennies passées dans le pays ou même si leur lieu de naissance est au Canada[9].

[8]Statistique Québec (2024), Discrimination ou traitement injuste, https://statistique.quebec.ca/vitrine/15-29-ans/theme/citoyennete/discrimination-traitement-injuste

[9] Garakani, T., Nzobonimpa, S. & Mbengue-Reiver, M.-A. (2023). In Pursuit of Inclusion: Studying the Impact of EDI Policies in the Workplace and Exploring the Challenges of Measurement. Revue Gouvernance / Governance Review, 20(2), 1–28.

Figure 1. Self-identification (n=190)

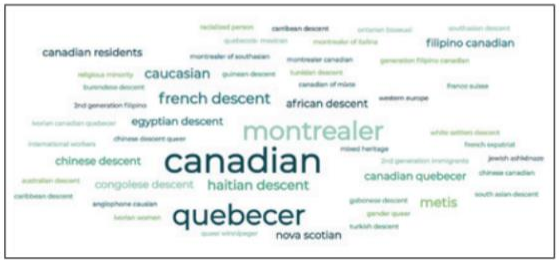


Figure 2. Perceived identification/ racialization (n=180)

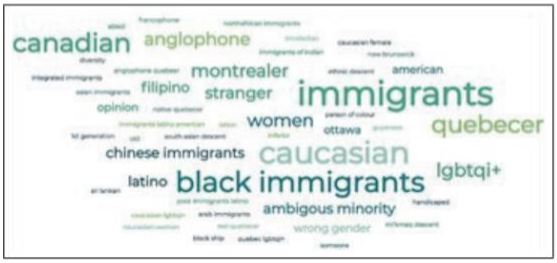
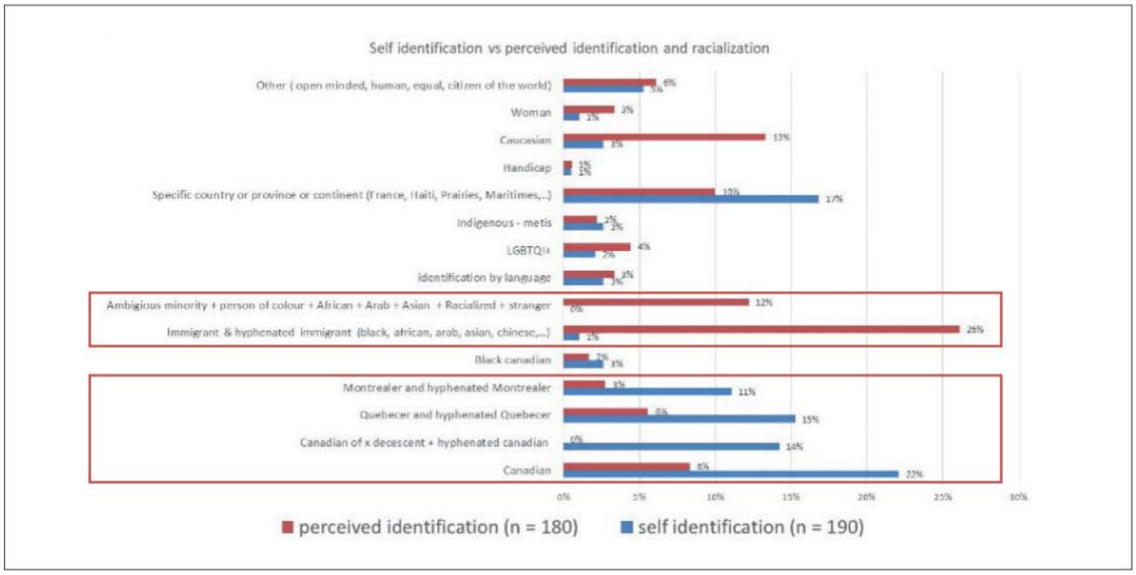


Figure 3. Comparisons between self-identification and perceived identities per categories



Constat 3 : Il y a un manque de connaissance et d'engagement envers les outils et mécanismes inclusifs existants

42 % des personnes sondées ne connaissent pas vraiment, voire pas du tout (16 %) les actions mises en place par la Ville pour favoriser un environnement culturellement sécuritaire et exempt de toute discrimination. De plus, 21 % des répondants.es ne se réfèrent jamais au Cadre de référence en EDI de la Ville, et 26 % s'y réfèrent plus ou moins.

Ainsi, plus d'un.e employé.e sur 2 (54 %) ne connaît pas l'existence des répondants en équité, diversité et inclusion, ainsi que leur rôle au sein de la Ville et 60 % ne connaissent pas vraiment les mécanismes de la Ville pour porter plainte à l'interne en cas de discrimination. Il y a donc un manque de connaissance des outils, malgré les discriminations qui persistent. La figure ici-bas illustre d'ailleurs le niveau d'engagement mitigé, avec une proportion importante d'individus relativement passifs face à ces démarches :

Promoteurs	99
Passifs	64
Détracteurs	28

Enjeu de sensibilisation et d'engagement des personnes employées envers les outils inclusifs

- **Enjeu de diffusion des outils inclusifs :** Cette méconnaissance des outils disponibles reflète un problème plus large, où, l'engagement, souvent issus de groupes concernés, participe à façonner les pratiques et les politiques internes. Mais sans connaissance des initiatives en place, il devient difficile de briser ce cycle de discrimination, particulièrement pour les groupes les plus touchés[10].
- **Les enjeux d'équité sont faiblement intégrés dans les évaluations et rémunérations des personnes dirigeantes, malgré leur importance stratégique.**

VERS LA PROMOTION DES PRATIQUES RH ET PARCOURS PROFESSIONNELS ÉQUITABLES

Constat 1 : Une reconnaissance juste et équitable et une réelle capacité d'évolution font partie des défis de l'organisation

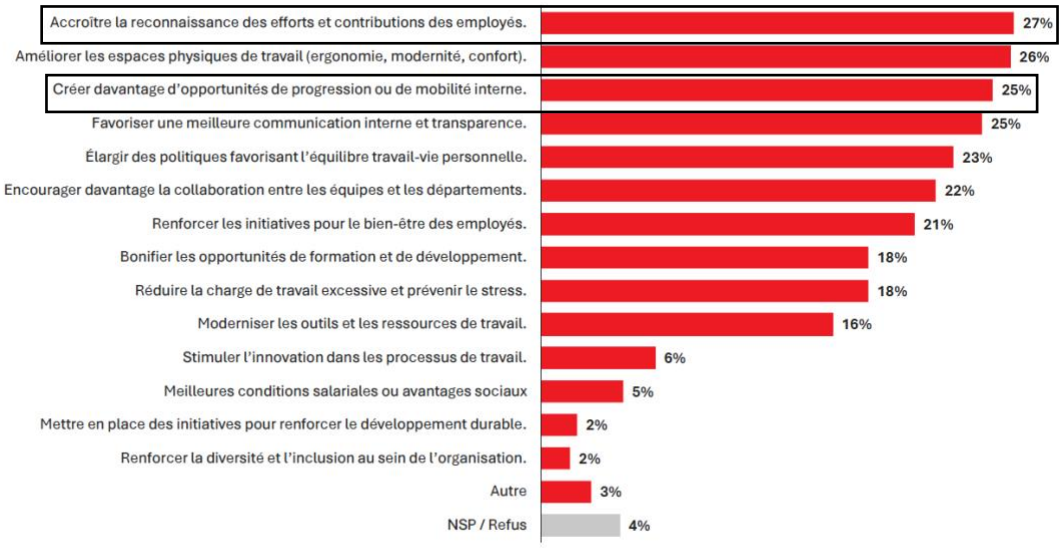
1. Une reconnaissance = du travail accompli à géométrie variable : Bien que des événements de reconnaissance existent, ils ne sont pas toujours suffisants pour valoriser les efforts du personnel au quotidien. Certains ressentent un manque de reconnaissance directe pour leur contribution. En tenant compte des indicateurs de succès définies dans le cadre de la Stratégie 2022-2026 pour une ville inclusive, ceci crée un obstacle à la mise en place d'une gouvernance juste et équitable.

- 34 % sont insatisfaits de la reconnaissance des efforts fournis au travail
- 21% trouvent que la culture de travail et l'environnement de travail ont des lacunes en termes de reconnaissance ou d'écoute.
- 27 % considèrent qu'accroître la reconnaissance des efforts et leur contribution permettrait d'améliorer l'environnement de travail à Repentigny[11].

De plus, 11 % des répondants·es trouvent que la Ville ne prend pas assez d'initiatives pour intégrer les réalités autochtones à ses orientations stratégiques au sein de l'organisation. Un quart trouve que ces initiatives ne sont pas vraiment suffisantes[12].

[10] Séguin, M., Morin, L. & Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. Ad machina
[11] Léger (2025), Sondage marque employeur - volet employés
[12] Sondage interne en EDI, 2025

Amélioration de l'environnement de travail (1/3)



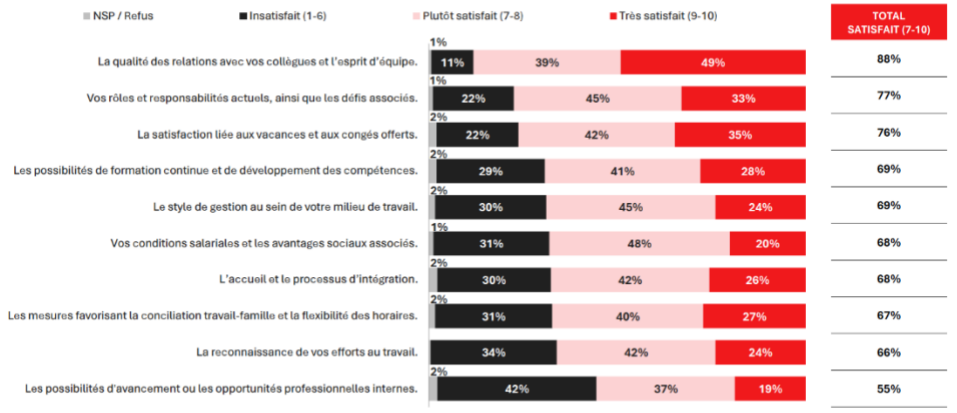
Q15. Quels éléments pourraient contribuer à améliorer l'environnement de travail à la Ville de Repentigny ?
Base: Tous les répondants (n=501)

2. Des opportunités d'avancement perçues comme limitées : Malgré l'accès à la formation, plusieurs employés.es estiment que la promotion interne est rarement favorisée, ce qui peut freiner la motivation et l'engagement à long terme. Les opportunités d'avancement doivent être considérer dans une perspective d'égalité des chances, où les opportunités sont accessibles à tous.

- 42 % sont insatisfaits des possibilités d'avancement ou les opportunités professionnelles internes.
- 30 % considèrent que les opportunités limitées de progression ou d'avancement professionnel pourraient les inciter à quitter la Ville de Repentigny.

Or, 56% des personnes sondées ont 35-54 ans et près de la moitié (48 %) ont plus de 10 ans d'ancienneté.

Satisfaction à l'égard de divers aspects de l'emploi (1/3)



Q7B. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant « pas du tout satisfait » et 10 « totalement satisfait », quel est votre niveau de satisfaction concernant les aspects suivants de votre emploi à la Ville de Repentigny, indépendamment de mon identité, de mes limitations ou mes origines.
Base: Tous les répondants (n=501)

Potentielles raisons de quitter un emploi à la Ville de Repentigny (1/3)

Pourtant, pour 22% des personnes répondantes, la caractéristique la plus importante chez un employeur est sa propension à offrir la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation (carrière, promotions, etc.)

Enjeu de diversification de la fonction publique et d'accès aux postes de direction

Dans son Blueprint en EDI, l'Ontario affirme que 30 % des gestionnaires et 34 % des cadres supérieurs.es seront en **retraite d'ici 5 ans**, offrant une opportunité de diversification. « Les **femmes, personnes racisées, autochtones et en situation de handicap** sont sous-représentées dans la haute direction. » La Province mentionne que la **fixation d'objectifs et de cibles peut être un moyen efficace de diversifier la direction. À Repentigny, 15 % des gestionnaires et cadres seront à la retraite d'ici 10 ans. Cette situation offre une réelle opportunité de diversification dans les postes de direction. Or, les femmes, les personnes racisées, autochtones et celles en situation de handicap y sont actuellement sous-représentées.**

Constat 2 : L'harmonisation des pratiques d'accommodements raisonnables et de conciliation travail-famille doit être renforcée

La mise en place d'accommodements varie selon les gestionnaires et les départements, créant des disparités au niveau de l'équité dans l'expérience des employés.es

On constate que 61 % du personnel trouvent que leur employeur prend suffisamment en compte les mesures d'accommodement raisonnable. 24 % trouvent que ces dernières sont plus ou moins prises en compte[13].

Par ailleurs, 31 % sont insatisfaits des mesures favorisant la conciliation travail-famille et la flexibilité des horaires[14]. Ceci pourrait, à moyen long terme, avec l'effet d'amplifier l'inégalité des chances au sein de l'organisation municipale.

Enjeu de renforcement de l'équité dans les pratiques de gestion

Bien que des mesures existent, leur mise en place varie selon les gestionnaires et les départements, créant des disparités dans l'expérience du personnel.

> « Je trouve que la Ville met beaucoup de l'avant la conciliation travail-famille, mais quand vient le temps de réellement soutenir les employés, il y a peu de considération. »

DIVERSITÉ DANS LA CHAINE DE VALEUR ET ÉLARGISSEMENT DES BASSINS DE RECRUTEMENT

[13] Sondage interne en EDI, 2025

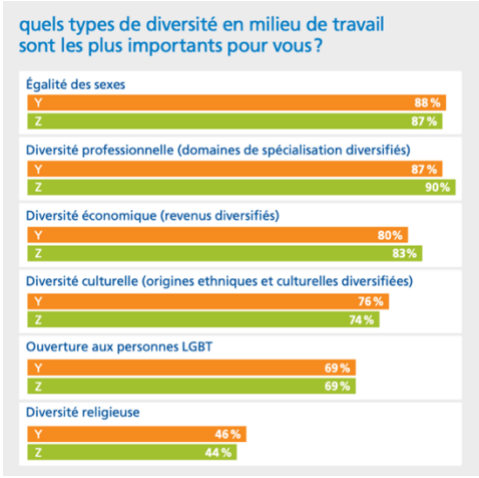
[14] Léger (2025), Sondage marque employeur - volet employés

Constat 1 : La municipalité rencontre des enjeux de représentation équilibrée au niveau de sa gouvernance

Les femmes et les personnes racisées, autochtones et en situation de handicap sont sous-représentées dans la haute direction. Au sein du comité exécutif, on compte 2 hommes et une femme. Parmi les élus, on trouve 8 hommes et 5 femmes (dont 1 personne issue de la diversité visible). De plus, en moyenne, il y a 50% plus d'hommes présents lors des séances du conseil municipal en 2025 (4 femmes pour 8 hommes en moyenne).

Enjeu de représentation dans la sphère publique

Selon Citoyenneté Jeunesse**,** le principal obstacle à l'inclusion reste le manque de modèles diversifiés dans les milieux de travail et décisionnels[15], alors que 75% des jeunes de 18-35 ans accordent une grande importance à la présence de la diversité culturelle dans les milieux où ils et elles s'engagent. Et 88 % considèrent que l'égalité entre les genres y est fondamentale.



- **Une gouvernance démocratique et partagée du secteur facilite l'intégration de diversité**, même lorsque les biais structurels persistent (ex. sous-représentation des jeunes et personnes racisées dans les conseils d'administration)[16].

- **Les organisations publiques et parapubliques sont proches de la parité.** Les sociétés publiques ont des CA plus diversifiés (12 %) vs sociétés privées (1,6 %). Mais seulement 8 % des sièges sont occupés par des personnes issues de minorités visibles, ethnoculturelles, autochtones ou en situation de handicap[17].

	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Organisations coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	Organisations sans capital-actions
Nombre d'administrateurs.trices au CA	9,1	7,6	11,2	12,9	11,1
% de femmes	30,6 %	25,5 %	41,6 %	48,9 %	49 %

VERS UNE GOUVERNANCE ET UN LEADERSHIP COLLABORATIF

[15] Citoyenneté jeunesse (2024), Jeunesse et diversité culturelle dans les régions du Québec

[16] Séguin, M., Morin, L. & Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. Ad machina

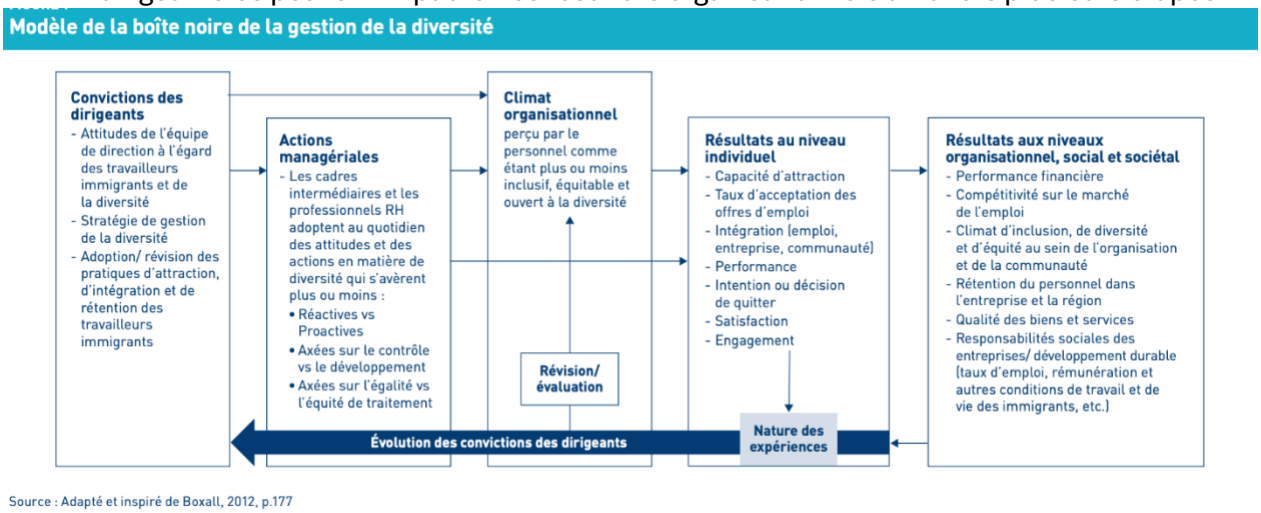
[17] Collège des administrateurs de sociétés (2023), Équité, diversité et inclusion dans les CA : portrait et tendances au Québec

Constat 1 : La cohésion interdépartementale et la culture collaborative sont à développer

- Le fonctionnement en silo limite les interactions entre les équipes, ce qui nuit à la collaboration et au sentiment d'appartenance à l'organisation dans son ensemble.
- Certains.es employés.es mentionnent également un sentiment de déconnexion entre les gestionnaires et les équipes, ce qui peut affecter l'efficacité des communications internes et l'adaptabilité organisationnelle[18].

Enjeu de positionnement du vivre-ensemble comme une priorité stratégique sans remettre la responsabilité sur le personnel

- Les convictions en matière de pratiques équitables et réduites en discriminations des dirigeants.es sont importantes pour contrer les stéréotypes et les préjugés à l'égard des groupes minoritaires. « Les chercheurs ont d'ailleurs montré que les croyances ou les attitudes des directions des organisations influencent leurs orientations stratégiques et leur climat d'ouverture en matière de diversité »[19]. Le leadership inclusif doit interpréter et donner un sens et de l'importance à l'inclusion afin d'appuyer l'adoption de pratiques visant à développer cette inclusivité.
    - **Climat faible** : Préjugés et résistances du personnel. Sentiment d'injustice face aux accommodements accordés à certaines personnes.
    - **Climat fort** : Respect et ouverture d'esprit. Collaboration entre le personnel. Valorisation des différences culturelles.
- **Les convictions de la direction et leurs incidences sur les stratégies et pratiques de gestion :** Le modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité montre comment les convictions des dirigeants.es peuvent impacter les résultats organisationnels à travers plusieurs étapes[20].



Source : Adapté et inspiré de Boxall, 2012, p.177

Modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité - Lachapelle, M., et al. (2024).

[18]Léger (2025), Sondage marque employeur - volet employés

[19] Séguin, M., Morin, L. & Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. Ad machina

[20] Lachapelle, M., St-Onge, S., Arcand, S. & Ballesteros Leiva, F. (2024). La boîte noire de la gestion de la diversité : une étude exploratoire au sein des entreprises localisées en région. Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 28(1), 104–116.

Constat 2 : Une partie du personnel mentionne une "fatigue EDI" générant un désengagement ?
0,3 % ont mentionné un désengagement envers le sujet de l'EDI. Il faut tout de même noter que cela représente une minorité. Cette donnée doit tout de même être pris en compte puisque cela pourrait illustrer une "fatigue généralisée", où le but de l'EDI commence à perdre son sens pour certaines personnes. En effet, cela peut venir compromettre l'efficacité des efforts entrepris malgré les ressources investies. Il faut également noter que ces personnes désengagées ont une voix qui porte au sein de l'organisation et dans leurs secteurs respectifs.

« **Je suis totalement écœuré d'entendre parler d'EDI.** Je considère que la ville était déjà pro actif et qu'on essaie d'être plus catholique que le pape. Honnêtement, plus vous allez en parler, plus les gens vont se tanner et vous allez avoir l'effet inverse. »	« **Je suis vraiment à bout d'en entendre parler** autant que le wokisme équité veux dire donné un traitement juste à chacun et non pas favoriser un groupe par rapport à un autre. Commencez par être équitable et non pas favoriser vos amis et ont pourra commencer à discuter. »
« Il y a beaucoup beaucoup de formations pour l'EDI dans les dernières années, je comprend que c'est important d'en parler **mais à un certain moment, je pense que le message passe.** »	« **On devient désengagé et désintéressé à force de se faire parler d'EDI**, on intègre toutes les nationalités, ce qui est très bien, mais s'en est presque rendu gênant d'être blanc et c'est nous qui subi la discrimination. »
« Je crois que dans les dernières années on a eu beaucoup de sensibilisation à la diversité, **c'était bien utile mais je crois que c'est suffisant.** »	« Je trouve qu'à force d'en parler, **ça crée presque l'effet inverse du but recherché**... »

Enjeu de partage d'une vision de l'inclusion et des valeurs de bienveillance et d'amélioration de la diversité

- Dans une étude visant à étudier l'impact des politiques d'inclusion et de diversité sur le lieu de travail mené au Canada[21], un des participants mentionne : « Le gouvernement fédéral a des politiques et des visions en matière d'EDI, mais chaque département et chaque équipe de travail les mettent en œuvre différemment. Je suis actuellement dans un département qui promeut la diversité et l'inclusion par le biais de son mandat. Cependant, dans mon équipe de travail, les mots "diversité et inclusion" semblent encore faire sursauter les gens et les mettre sur la défensive. » En se concentrant uniquement sur l'inclusion, cela risque de reproduire le dualisme inclusion des groupes minoritaires/exclusion des groupes majoritaires. Ainsi, même avec l'existence de normes législatives et de cadres réglementaires, la culture organisationnelle et les convictions de la direction envers la diversité influencent la perception positive de l'équité[22].

3 Résumé du diagnostic interne en ÉDI

[21] Garakani, T., Nzobonimpa, S. & Mbengue-Reiver, M.-A. (2023). In Pursuit of Inclusion: Studying the Impact of EDI Policies in the Workplace and Exploring the Challenges of Measurement. Revue Gouvernance / Governance Review, 20(2), 1–28.
[22] Garakani, T., Nzobonimpa, S. & Mbengue-Reiver, M.-A. (2023). In Pursuit of Inclusion: Studying the Impact of EDI Policies in the Workplace and Exploring the Challenges of Measurement. Revue Gouvernance / Governance Review, 20(2), 1–28.

L'analyse des deux sondages internes et des rapports annuels des trois dernières années révèle un constat positif : Repentigny se distingue par l'excellence de ses pratiques en matière d'inclusion et de diversité. Les initiatives organisationnelles mises en place par la municipalité démontrent déjà un impact très positif.

Pour une organisation inclusive, la Ville devra :

1. **Combler l'écart entre les initiatives entreprises et leur impact réel** sur la perception du personnel, en renforçant notre indicateur de **transparence et redevabilité**. Cette démarche s'inscrit dans notre engagement de gouvernance juste et équitable, favorisant un dialogue social multidirectionnel pour assurer que les actions entreprises répondent concrètement aux besoins exprimés.
2. **Améliorer la sensibilisation et l'engagement des employés envers les politiques EDI**, conformément aux indicateurs d'**éducation et sensibilisation**. Cette démarche s'aligne avec notre responsabilité sociétale d'organisation (RSO) visant à créer un impact social positif à travers la modernisation des pratiques internes.
3. **Continuer à renforcer la sensibilisation aux réalités des autres**, en cohérence avec notre engagement envers le **respect des besoins des individus** et la **réduction des obstacles systémiques**. Cet aspect contribue directement au développement d'une culture organisationnelle inclusive où chaque employé se sent valorisé.
4. **Faciliter l'accès aux postes de direction** pour une plus grande diversité de profils, soutenant ainsi notre indicateur de **développement et autodétermination du capital humain**. Cette orientation favorise une représentation équitable à tous les niveaux décisionnels de l'organisation, renforçant notre leadership inclusif.
5. **Diversifier la fonction publique municipale**, en alignement avec notre indicateur d'**équité et inclusion** et notre engagement à refléter la diversité de notre communauté. Cette approche contribue directement à la création d'emplois diversifiés et au sentiment d'appartenance des différentes communautés.
6. **Assurer l'équité dans les pratiques de gestion**, conformément à notre indicateur de **protection sociale du personnel** et de **santé et mieux-être au travail**. Ces pratiques équitables soutiennent notre responsabilité d'assurer des conditions de travail justes pour l'ensemble du personnel.
7. **Partager une vision commune d'inclusion et des valeurs de bienveillance**, renforçant ainsi notre indicateur de **leadership inclusif** et de **sécurisation culturelle**. Cette vision partagée est essentielle pour évoluer collectivement vers une culture organisationnelle plus inclusive.
8. **Cultiver le sentiment d'appartenance envers la Ville**, conformément à notre engagement d'**implication auprès des communautés internes** et de création d'un plus grand sentiment d'appartenance, tel que défini dans les indicateurs de cohérence RSO.

Il est également important de souligner que la majorité des bonnes pratiques actuelles en matière d'inclusion et de vivre-ensemble organisationnel ont été implantées au cours des trois dernières années. Dans ce contexte, il apparaît essentiel d'accorder le temps nécessaire à ces stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion pour qu'elles s'enracinent durablement dans la culture organisationnelle. Parallèlement, les employés.es ont besoin de cette période d'adaptation pour s'approprier pleinement ces nouveaux mécanismes et outils et évoluer avec eux.

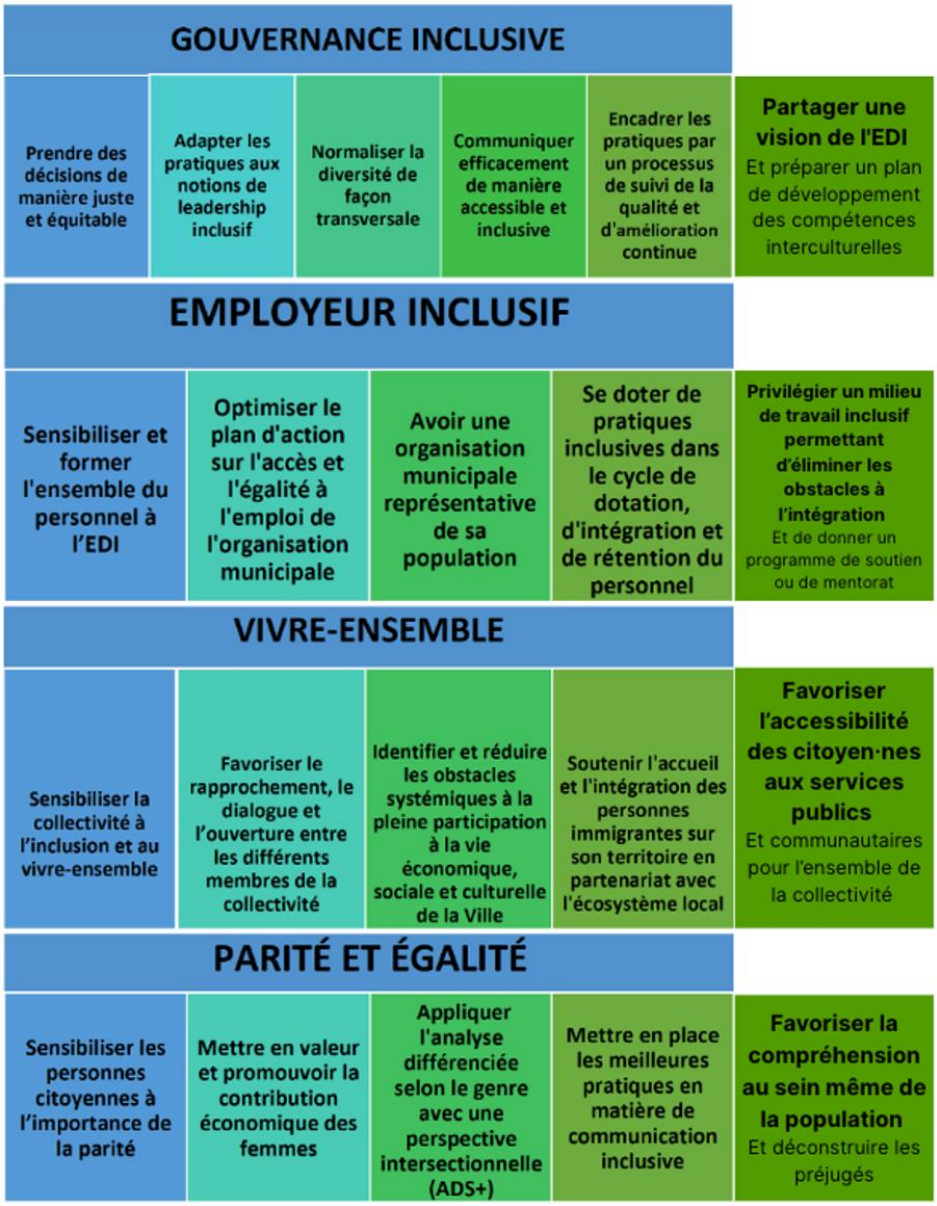
4 Recommandations

Priorité 1 : Renforcer la position de la Ville grâce aux piliers déjà existants

Recommandation 1.1 : Bonifier les 4 axes de l'équité, diversité, inclusion du Cadre de référence en ÉDI

Bonifier le cadre de référence en ÉDI actuel pour faire transparaître l'évolution des pratiques de la Ville de Repentigny.
En intégrant les améliorations suivantes, le cadre reflète alors la vision de la Ville de prétendre à un environnement véritablement inclusif où chaque personne se sent accueillie, respectée et valorisée :

- **Gouvernance inclusive :** En intégrant la diversité culturelle dans la gouvernance comme un avantage stratégique qui renforce la productivité. En partageant une vision inclusive et préparer un plan de développement des compétences interculturelles.
- **Employeur inclusif :** Privilégiant un milieu de travail inclusif permettant d'éliminer les obstacles à l'intégration et en offrant un programme de soutien ou de mentorat.
- **Vivre-ensemble :** En favorisant l'accessibilité des citoyen.nes aux services publics (établissements publics, services de police, transport et mobilité) et communautaires inclusifs pour l'ensemble de la collectivité.
- **Parité et égalité :** en mettant en place des initiatives concrètes pour déconstruire les préjugés et stéréotypes.



Recommandation 1.2 : Mettre à jour les indicateurs du vivre-ensemble

Le renforcement des piliers existants comme le Cadre de référence en ÉDI, la création d'espaces de rencontre favorisant la mixité sociale et l'engagement accru des employés.es citoyens.nes dans la vie municipale. Ces mesures visent à bâtir une communauté où règnent la cohésion sociale, le respect et le sentiment d'appartenance.

Gouvernance juste et équitable	Respect des besoins des individus	Équité et inclusion	Relations et conditions de travail	Optimisation de l'expérience client

Gestion des risques éthiques	Réduction des obstacles systémiques	Dialogue social multidirectionnel et mobilisation citoyenne	Développement et autodétermination du capital humain	~~Développement et consommation durable~~ Sécurisation culturelle
Transparence et redevabilité	Droits civils et politiques	~~Mobilisation citoyenne~~ Bien-être collectif au cœur des actions	Santé et mieux-être au travail	Traitement et suivi des requêtes et plaintes
Leadership inclusif	Droits économiques, sociaux et culturels	Éducation et sensibilisation	~~Protection sociale des travailleurs~~ Renforcement des valeurs de bienveillance	Accès équitable aux services

Au sein même de sa vision, la ville vise à mettre en place un bien-être collectif. Il s'agit donc de repenser la façon d'évaluer et de mesurer l'impact des initiatives de celle-ci. Ainsi, la mise en place des Indicateurs du bien-être à Repentigny, comme l'Indice de développement humain (IDH) vise à guider les politiques publiques vers un développement inclusif et permet d'avoir une vision synthétique de l'évolution du bien-être. L'IDH intègre l'espérance de vie, l'éducation et le niveau de vie. Ce projet est l'aboutissement du groupe québécois G15+, qui développe 14 dimensions touchant revenus, endettement, emploi, éducation, logement, environnement, etc. L'IDH permet donc de faire un portrait plus réaliste des inégalités sociales et de la répartition des richesses (Indice d'Humanité, 2025).

En 2024, dans le cadre d'un sondage de la firme Léger, la population québécoise a évalué l'humanité de leur société à 66 / 100 (Léger360, 2024). Les résultats du sondage mentionnent une perte de confiance dans certaines institutions et la perception de voir les valeurs humaines fondamentales baisser, telles que l'équité et la justice, ce qui affecte la perception globale d'une société juste et inclusive. Voici les scores donnés par les Canadiens·nes pour chaque dimension, de la mieux à la moins bien notée :

1. Égalité hommes-femmes (66,3)
2. Ouverture et tolérance (65,3)
3. Relations de travail (63,6)
4. Démocratie (63)
5. Culture (62,9)
6. Optimisme et confiance (62,8)
7. Engagement et implication (61,2)
8. Liberté d'expression (61,2)
9. Générosité (60,7)
10. Paix sociale (59,9)
11. Vérité (58,9)
12. Environnement (58,4)
13. Justice (56,6)
14. Équité (53,7)

Priorité 2 : Optimiser le vivre-ensemble au sein de la municipalité

Recommandation 2.1 : Continuer de partager une vision du vivre-ensemble appuyée sur les valeurs de bienveillance et d'amélioration continue, d'authenticité et d'audace

- **Mettre à jour le plan de déploiement transversale** qui définit clairement la vision, les objectifs et les actions concrètes en matière d'équité, diversité et inclusion, avec des indicateurs et évaluations de l'impact des mécanismes municipaux. Par exemple, bien qu'une expertise ait été développée à l'interne, la municipalité pourrait se faire accompagner par un organisme comme organisme EDDI (Équité, discrimination, diversité, inclusion). EDDI offre un accompagnement professionnel dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ces initiatives.
- **Mieux communiquer le plan de déploiement et les mécanismes pour traiter les discriminations :** S'assurer de communiquer et de faire des rappels des mécanismes pour traiter les discriminations le au sein de la Ville afin de faciliter l'adoption de meilleures pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

L'exemple du BluePrint en Ontario

La direction de la fonction publique de l'Ontario (OPS) au sein de la municipalité a mis sur pied un *Blueprint* visant à la rendre la plus inclusive, équitable et accessible, en « éliminant les barrières systémiques, la discrimination et le harcèlement pour tous les employés »[23]. Ce document sert donc de base pour rédiger des politiques, programmes et services favorisant la diversité et repose sur différents constats permettant de faire ressortir 3 principales priorités : 1. Diversifier la fonction publique ; 2. renforcer le leadership inclusif ; 3. améliorer les services publics offerts.

Recommandation 2.2 : Créer des programmes de soutien ou de mentorat afin d'accompagner et faciliter l'intégration

- **Mettre en place du mentorat et du coaching** ciblé pour soutenir l'ensemble des talents et appuyer les membres du personnel à progresser dans leur processus de développement des compétences. Cette mesure s'applique à l'ensemble du personnel et ce, peu importe la couleur de la peau, les limitations fonctionnels, le genre, l'identité, le statut social et tout autre élément important à l'intégrité de la personne.
- **Faire évoluer les répondants en EDI vers un programme interne de personnes alliées formées et engagées :** Être allié.e, c'est travailler activement aux côtés de personnes issues de groupes marginalisés ou sujettes à l'exclusion pour combattre les inégalités et les oppressions. Ces personnes pourront offrir son support de manière empathique et souligner les comportements et propos oppressifs et problématiques lorsqu'ils et elles en sont témoin. Ainsi le rôle des allié.e·s repose sur deux piliers principaux : la formation et le soutien. Créer une formation spécifique pour le personnel souhaitant devenir alliés, afin qu'ils puissent reconnaître les situations d'inégalité, intervenir de façon constructive et soutenir efficacement leurs collègues issus de groupes minoritaires.

  En effet, pour se considérer allié.e il faut savoir se former au sujet des discrimination. À travers des ateliers il s'agit alors de déconstruire les stéréotypes de toutes sortes. Des ateliers peuvent être organisés afin de comprendre la position de dominance dans certains cas et être capable de la

[23] Inclusion & Diversity Blueprint, Ontario Public Service (2017)

déconstruire et partager des meilleurs pratiques. Il s'agit donc avant tout de comprendre sa posture face aux autres pour ainsi pouvoir mettre en place des actions ou des prises de position. Que ce soit au sein des bureaux de la municipalité ou sur le terrain, le soutien peut passer d'abord par la capacité de laisser la place aux autres.

Recommandation 2.3 : Favoriser la création d'espaces d'appartenance

En effet, dans certains cas, mettre en place des politiques de diversité, c'est aussi accepter que la non-mixité, lorsqu'elle est appliquée avec doigtée, peut parfois être sécurisant pour certains groupes. Pour la municipalité cela représenterait de faciliter la création de groupes non-mixtes qui permettent aux sous-groupes de se retrouver en fonction des besoins. Dans le manifeste *Fabriquer l'Égalité*, mentionne que « la non-mixité n'est pas un objectif, mais un outil dont on doit pouvoir se servir. (…) Des groupes non mixtes, éphémères le plus souvent, se constituent pour réaliser quelque chose qui répond à une situation problématique, un besoin. ». Ainsi, le fait de favoriser les associations de personnes provenant uniquement des groupes sous-représentés peut permettre, lorsque le climat organisationnel est suffisamment sécuritaire, d'ouvrir un dialogue plus franc sur les enjeux rencontrés au sein de l'organisation[24].

Priorité 3 : Renforcer le leadership positif et inclusif

Recommandation 3.1 : Maintenir la sensibilisation et les formations sur le vivre-ensemble et évaluer les aptitudes interpersonnelles à tous les niveaux

En effet, l'évolution organisationnelle passe tout d'abord par **l'apprentissage continu**, influencé par les besoins des membres et les évolutions sociétales.

- **Maintenir les formations sur les notions d'inclusion et leur évolution :** Ces formations contribuent à développer des processus non discriminatoires et soutenir les le personnel, notamment :
  - **Équipe de direction et gestionnaires :** Transmettre la vision selon une approche de leadership mobilisateur et offrir les clés pour assurer un sentiment de sécurité général.
  - **Cadres (chefs de division, chefs de section, inspecteurs-chefs, commandants) :** Les responsabiliser quant à leur rôle crucial pour faire vivre la vision organisationnelle dans les opérations et escalader les enjeux vécus sur le terrain à leur direction
  - **Personnel syndiqué (cols blancs, cols bleus, policiers, pompiers) :** Intégrer les compétences interpersonnelles et les pratiques inclusives dans l'évaluation périodique de leur contribution. Ceci dans le but de responsabiliser les employés syndiqués et utiliser l'EDI comme levier pour leur protection sociale ainsi que pour favoriser un meilleur sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui aura à moyen long terme un impact positif sur le rendement général.

[24] Bodet, C. et al. (2019) « Fabriquer l'Égalité : Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'Économie Sociale et Solidaire », La Manufacture Coopérative

- Utiliser l'EDI comme levier pour leur protection sociale ainsi que pour favoriser un meilleur sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui aura à moyen long terme un impact positif sur le rendement général.

- **Compléter les formations par une évaluation pour valider la compréhension :** Tout le personnel est appelé à suivre le Parcours en leadership inclusif. De plus, le personnel du SPVR reçoit des formations obligatoires sur le profilage racial et social. Cependant, il s'agira de compléter ces formations par une évaluation, afin d'assurer une compréhension approfondie et la pleine participation de chaque personne. Il s'agira également de renouveler ce processus lorsque des changements importants en matière de gouvernance se produisent, afin de mesurer leur impact inclusif. Pour se faire, un mécanisme d'audit serait éventuellement à prévoir.

Recommandation 3.2 : Favoriser des cadres immersifs sur les préjugés, les biais inconscients, les stéréotypes et les micro-agressions

- **Favoriser des cadres immersifs pour faire comprendre les conséquences des impacts des préjugés, de la discrimination, des stéréotypes et du racisme dans le quotidien des collègues :** Il s'agit pour chaque membre du personnel de comprendre, par des ateliers ou des activités immersives, les facteurs et les conséquences de la discrimination visible et invisible sur les personnes vivant de la discrimination, pour déceler ce qui pourrait être fait différemment. Le tout en mettant l'emphase sur l'impact positif souhaité de ces démarches sur le vivre-ensemble et la qualité de vie au travail.

Recommandation 3.3 : Favoriser la sensibilisation aux réalités des différentes populations au sein de l'ensemble des services publics de la Ville

- **Continuer de former les intervenants·es municipaux aux réalités des différentes populations afin d'offrir un service exempt de discrimination :** Renforcer la connaissance des enjeux liés aux différents groupes cibles auprès du personnel municipal. Également, continuer de soutenir les équipes afin qu'elles s'approprient les bons termes en particulier lorsqu'elles sont en lien direct avec la population repentignoise.
- **Permettre au personnel municipal et aux partenaires de se former davantage aux réalités sociales** : Renforcer leur connaissance sur les enjeux liés au différentes réalités sociales et culturelles à travers des formations offertes par différents partenaires Il s'agira de développer leur vision sur divers enjeux sociaux, tels que l'itinérance, la santé mentale, le logement et la sécurité alimentaire. Le but est de favoriser des pratiques exemptes de discrimination.

> « Je pense que nous aurions avantage à former nos organismes et nos bénévoles sur l'EDI et l'importance que la ville y accorde. »

Priorité 4 : Impliquer et fédérer le personnel autour d'une vision commune

Recommandation 4.1 : Assurer des politiques d'évolution professionnelle équitables

- **Mettre en place des politiques d'évolution professionnelles transparentes et équitables,** en révisant les processus RH pour garantir l'absence de biais discriminatoires, notamment par la formation et le coaching des recruteurs pour reconnaître leurs préjugés inconscients.
- **Faire évoluer les outils existants pour promouvoir des opportunités d'avancement basées sur les compétences :** le Programme d'accès et d'égalité à l'emploi, conjugué aux initiatives de coaching en leadership inclusif, pourrait permettre d'identifier et d'éliminer les biais cognitifs qui influencent les décisions de promotion. Cela assurera que les opportunités d'avancement soient basées sur les compétences réelles plutôt que sur des biais souvent inconscients.

Recommandation 4.2 : **Intégrer les dispositions sur l'accommodement raisonnable dans les conventions collectives et les politiques RH** (qui permettent d'adapter les horaires de travail, tout en maintenant la qualité des services à la population, par exemple). En effet, dans le cadre juridique, les gestionnaires ont l'obligation de tenir en compte toutes mesures d'accommodement demandées et doivent faire preuve de flexibilité ou être aptes à démontrer les limites de l'accommodement. Trois mots clés : souplesse, coopération et compromis.

Recommandation 4.3 : **Mettre en œuvre une structure interne de réception des plaintes formalisée :** créer un processus de signalement des situations de discrimination à l'interne. Ce processus doit garantir la confidentialité, la neutralité et être accessible sur plusieurs canaux de communication pour faciliter l'accès à tout le personnel. Il s'agit également de s'assurer que tous les membres du personnel connaissent leurs droits, les mécanismes de plainte disponibles et les ressources d'accompagnement en cas de discrimination.

Priorité 5 : Fixer des moyens concrets pour atteindre les objectifs pour équilibrer le profil d'individus qui composent les équipes dans la municipalité en cohérence avec le Programme d'accès et d'égalité à l'emploi

Recommandation 5.1 : **Diversifier la fonction publique et l'accès aux postes de gestion**

- **Augmenter la proportion de femmes afin d'atteindre la parité entre les genres (50%) au sein des gestionnaires :** Mettre en place un programme de mentorat pour assurer un processus de recrutement transparent qui valorise la diversité des parcours professionnels et des compétences. Ici, il ne s'agit pas de faire de la discrimination positive, en favorisant ce groupe à l'embauche et les processus d'évaluation doivent être fondés sur les compétences.
- **Augmenter la proportion de groupes sous-représentés au niveau de l'équipe de direction :** élaborer des stratégies pour les talents issus des communautés autochtones, des minorités visibles et des personnes nouvellement arrivées notamment. Finalement, il faut dépasser la simple parité et repenser les modes de répartition du pouvoir en tenant compte des effets de nos biais discriminatoires.

Il s'agit de prendre en considération les obstacles qui peuvent limiter l'accès de ces personnes aux postes décisionnels (manque de temps, manque de représentation, etc.).

Repentigny Sépanouir

Recommandation 5.2 : Viser une présence proportionnelle des groupes sous-représentés au sein des postes de la Municipalité

- **Augmenter de 10 % le recrutement des groupes sous-représentés d'ici cinq ans** : Le but n'est pas de faire de la discrimination positive, mais plutôt d'élargir les bassins d'embauche pour avoir une administration publique représentative de la population qu'elle dessert.
- **Accroître de 10 % le maintien en poste des groupes sous-représentés comptant plus de cinq ans de service d'ici cinq ans :** Développer des initiatives de rétention adaptées aux besoins spécifiques du personnel issu de la diversité, comme des programmes de mentorat ciblés, des groupes de discussion et de soutien, et des parcours de progression de carrière clairement définis et accessibles.
- **Reconnaître les différents rythmes d'intégration :** adapter les processus d'accueil et d'intégration pour tenir compte des besoins spécifiques du personnel. Par exemple, la Ville doit tenir compte que le rythme d'intégration des personnes immigrantes récentes peut être différent de celui du personnel appartenant au groupe majoritaire
- **Assurer une représentation diversifiée dans les comités de la municipalité :** Mobiliser chaque service afin de composer les comités avec des représentants de chaque service pour garantir une vision complète des enjeux et faciliter la circulation bidirectionnelle de l'informations : pouvoir faire remonter les enjeux d'équité qui peuvent subvenir au sein des différents services, mais aussi relayer, auprès des différentes sphères municipales, les informations importantes, décisions et actions prises dans les comités.

Priorité 6 : Intégrer un processus d'audit pour évaluer l'évolution des pratiques justes et équitables au sein de la municipalité

Recommandation 6.1 : Intégrer les principes du parcours en leadership inclusif dans les différents outils d'évaluation annuelle des employés et des gestionnaires : Consolider le travail amorcé dans les dernières années avec l'équipe de dotation et de développement organisationnel. Les critères d'évaluation doivent être clairement définis, spécifiques et mesurables, et porter sur des réalisations concrètes pour favoriser l'équité de façon harmonisée pour l'ensemble du personnel.

Recommandation 6.2 : Intégrer les indicateurs de mesure d'impact à même les processus déjà en place afin d'évaluer les initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion sur la performance et le climat organisationnel. La municipalité peut s'aider des outils d'audit comme le Diversimètre et l'Indice des cités interculturelles pour évaluer et améliorer les pratiques internes. Il s'agit de mesurer l'impact positif des pratiques d'équité sur la performance de l'organisation.

Volet populationnel

5 Analyse de l'environnement externe de la structure

LE CONTEXTE REPENTIGNOIS EN GÉNÉRAL

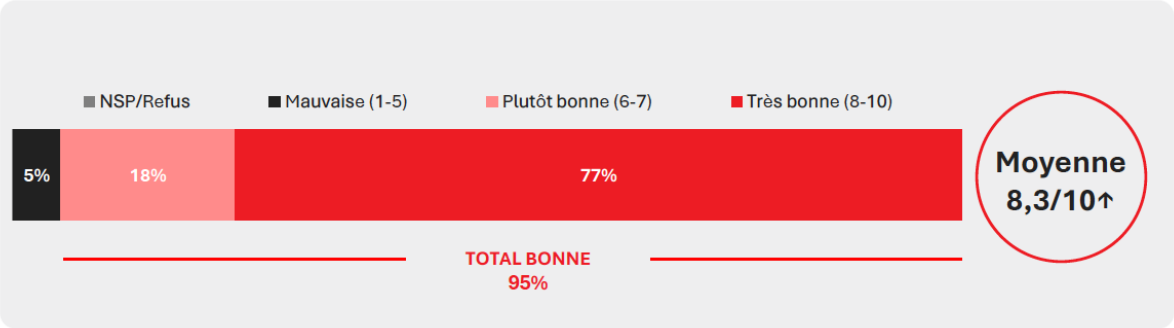
Les points positifs : Qualité de vie générale + fort sentiment d'appartenance + « Ma ville est un bon endroit pour élever ma famille »

- 93 % considèrent que la Ville est un bon endroit pour élever ma famille.
- 89 % de la population est fier de vivre à Repentigny et 79 % ont un fort sentiment d'appartenance envers la Ville

Constat 1 : La population repentignoise souhaite maintenir une ville de banlieue tranquille

1. **Une grande majorité de la population de la Ville est attachée à la qualité de vie au sein de la ville**

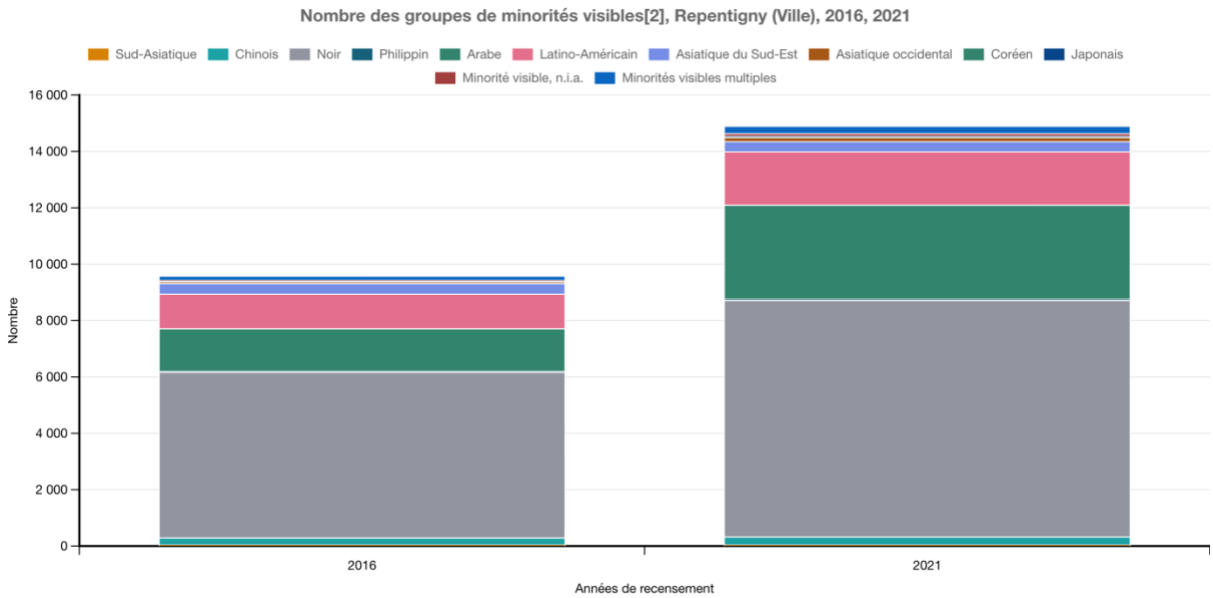
En effet, 95 % des répondants estiment que la qualité de vie est bonne ou excellente, et 81 % ne comptent pas déménager au cours des cinq prochaines années.



SENTIMENT DE SÉCURITÉ ET COHESION SOCIALE

Constat 1 : L'inclusion sociale et la reconnaissance de la diversité culturelle sont des préoccupations importantes

En 2016, 11 % des Repentignois et Repentignoises se considèrent comme une minorité visible. Mais depuis, ce chiffre ne fait qu'augmenter d'année en année, passant à 17,6 % de la population repentignoise en 2021, soit près de 15 000 personnes.

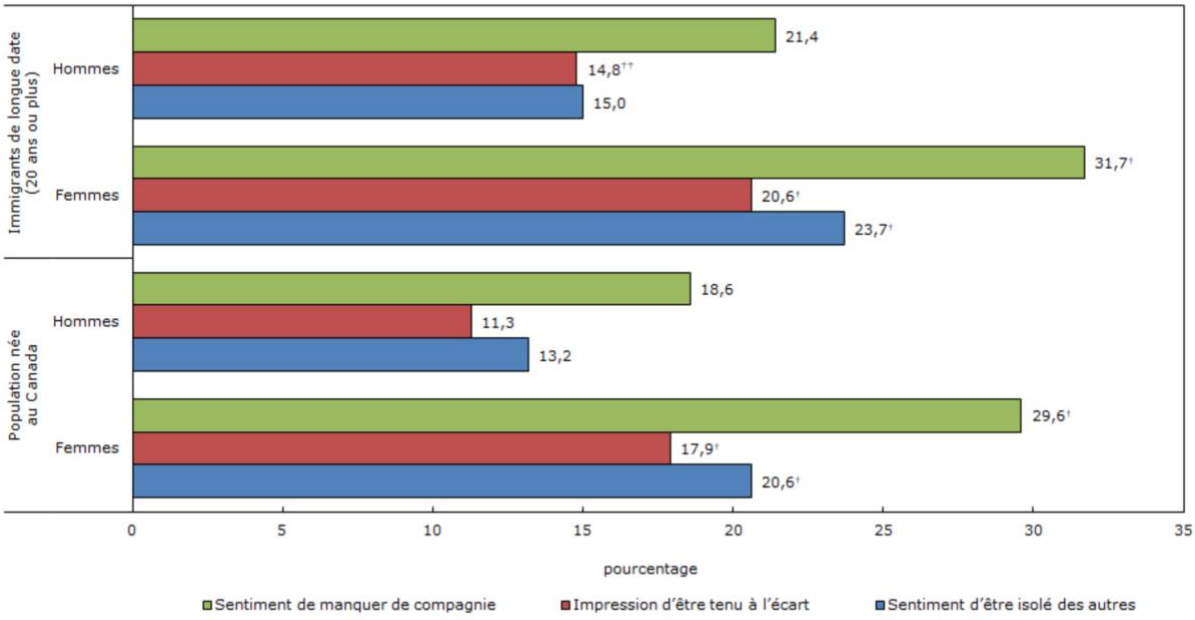


- **Besoin d'une sensibilisation accrue aux différentes réalités culturelles pour favoriser l'intégration :** désir d'une sensibilisation accrue aux différentes réalités culturelles pour favoriser l'intégration et le vivre-ensemble (ex : besoins spécifiques des personnes immigrantes ou issues de minorités culturelles).
- **Intérêt prononcé envers un écosystème favorable afin de réduire les discriminations** : Les répondants formulent le besoin de célébrer les diversités et ainsi réduire les discriminations en misant sur un écosystème municipal qui le permette.

Constat 2 : L'isolement social touche de plus en plus de personnes de tout âge, en particulier les populations immigrantes

- On estime que 1 Canadien âgé sur 5 a connu la solitude en 2019-2020. Les femmes étaient considérablement plus susceptibles de se sentir seules que les hommes. Et les immigrants sont plus susceptibles de connaître la solitude que la population née au Canada.
- **Besoin d'activités et espaces communautaires qui permettent de réduire l'isolement social** : notamment ceux vivant seuls ou en perte d'autonomie, mais aussi les populations immigrantes.
- **Intérêt prononcé pour le bénévolat** : Intérêt pour les initiatives intergénérationnelles et des opportunités d'engagement adaptées aux disponibilités des personnes de tous âges.

Pourcentage de Canadiens âgés selon le temps écoulé depuis l'immigration qui ont déclaré avoir parfois ou souvent ressenti un manque de compagnie, eu l'impression d'être tenus à l'écart et éprouvé le sentiment d'être isolé des autres, population à domicile âgée de 65 ans ou plus, Canada sans les territoires, 2019-2020



† au sein de chaque catégorie de statut d'immigrant, valeur significativement différente de l'estimation pour les hommes ($p < 0,05$)
†† valeur significativement différente de l'estimation pour les hommes nés au Canada
Source : Enquête canadienne sur la santé des aînés de 2019-2020.

Constat 3 : Les enjeux d'équité territoriale et d'accessibilité sont prioritaires pour la population repentignoise :

- **Besoin d'améliorer l'accès à l'information pour tous les citoyen.nes,** particulièrement ceux ayant un faible niveau de littératie ou parlant une autre langue.
- **Nécessité d'une meilleure répartition des services sur le territoire :** certaines zones manquent de commerces de proximité et d'infrastructures publiques essentielles.

Constat 4 : Il y a un intérêt marqué pour les initiatives d'engagement communautaire et de participation citoyenne comme le Forum Vivre-Ensemble

- **Besoin de continuer à favoriser les formats de consultation** : offrir des consultations en ligne et en différé pour mieux inclure les familles aux horaires chargés et permettre aux personnes citoyennes d'exprimer leurs besoins spécifiques en fonction de leur environnement immédiat[25].

« Je participe aux rencontres du Conseil de ville, mais il y a peu d'informations sur les dossiers pour les citoyens sur les projets en cours et à venir. »

- un citoyen de Repentigny

Survol de besoins exprimés par la population :

Voici les principaux besoins exprimés par les participant.e.s lors des consultations :

- Briser l'isolement social et soutenir la santé mentale des aîné.e.s immigrant.e.s
- Renforcer les connaissances des acteurs municipaux sur divers enjeux sociaux, tels que l'itinérance, la santé mentale, le logement et la sécurité alimentaire
- Favoriser la compréhension entre générations et déconstruire les préjugés

[25] Forum sur le vivre-ensemble, 2025

LOGEMENT

Constat 1 : Ce sont les populations les plus vulnérables qui sont touchées

1. **Le groupe le plus touché : les femmes**

Les femmes locataires seules ou cheffes de familles monoparentales représentent la population la plus touchée par la crise du logement au Québec.

Les raisons :

- Elles représentent plus d'un locataire sur deux, selon Statistique Canada.
- Elles sont à la tête de 80 % des familles monoparentales.
- Elles touchent de plus faibles revenus[26].
- Manque de sécurité (premières victimes de violence conjugale/sexuelle).[27]

Le cas du « Spacial fix » : Une grande problématique cachée de l'itinérance des femmes ayant recours aux maisons d'hébergement est le fait que les politiques négligent cette population, en se concentrant sur l'itinérance chronique, qui est visible dans les lieux publics et qui touche davantage les hommes. C'est donc cette forme d'itinérance qui va représenter les plus importantes dépenses étatiques.

En effet, en janvier 2023, les habitations communautaires (coopératives d'habitation et OSBL : organismes sans but lucratif) ont revendiqué 23 000 nouveaux logements sociaux au Québec pour répondre aux ménages sur les listes d'attente ou ont réservé 25 % des logements sociaux aux ménages menés par les femmes[28]. Cependant, les maisons d'hébergement au Canada ont constaté que le nombre de femmes et de familles qui ont de la difficulté à quitter les ressources en raison du « manque criant de logements abordables, salubres, sécuritaires et de taille suffisante dans leur communauté augmente »[29].

2. **Les autres groupes les plus touchés** (dans l'ordre en %) :

- Personnes seules : La majorité consacre plus de 30 % de leur revenu au loyer.
- Personnes âgées et **jeunes** : Groupes vulnérables avec des revenus parmi les plus bas.
- Communautés **autochtones** (12% des personnes en situation d'itinérance visible à Montréal) et **immigrants** (21,1% des ménages ayant besoins de logement) : Plus exposés au surpeuplement, aux logements inadéquats et à la discrimination[30].
- 58 % des ménages immigrants et 16 % des personnes autochtones vivent dans des logements inadéquats.
- Personnes en **situation d'handicap** : Exposés aux logements inadéquats[31].

---

[26] Stats Canada (2022), Les conditions de logement des Premières Nations, des Métis et des Inuits au Canada selon les données du Recensement de 2021

[27] FRAPRU (2024), Dossier noir logement et pauvreté

[28] Desroches, M.-È. (2020). Créer des logements sociaux pour les femmes : une question de care qui va au-delà du privé.

[29] MacLeod et al., 2017, cité par Desroches, 2020 (*spacial fix*)

[30] Stats Canada (2022), « Les conditions de logement des Premières Nations, des Métis et des Inuits au Canada selon les données du Recensement de 2021 »

[31] FRAPRU (2024), Dossier noir logement et pauvreté

3. **De nombreuses problématiques sous-jacentes affectent cette population déjà vulnérable**

- **Endettement et sacrifices :** Les ménages doivent souvent réduire les dépenses essentielles (nourriture, transport, soins de santé) pour payer leur logement.
- **Impact sur la santé et le bien-être :** Conditions de vie inadéquates entraînent des problèmes de santé physique et mentale, notamment chez les enfants.

En plus des problèmes déjà connus incluant discrimination, non-respect des droits des locataires, et conditions de logement inadéquates[32].

Constat 2 : L'accès au logement constitue un défi majeur pour la population repentignoise et le Vivre-Ensemble

1. **72% des des citoyen·nes sont favorable à ce que la Ville de Repentigny mobilise des efforts et investisse dans la création de logements et d'habitations abordables sur son territoire.**

2. **L'abordabilité du logement est le 3ème enjeu municipal le plus cité**

Cela représente un enjeu placé dans le Top des préoccupations par plus du quart des répondant·es (26 %).

- Il y une réelle difficulté pour certaines familles de trouver des logements adaptés à leurs besoins et à surtout à leur budget[33].
- D'ailleurs, à travers la politique sur les logements sociaux, la MRC de L'Assomption a pour objectif l'amélioration des milieux de vie.

3. **26.8% des locataires de Repentigny dépensaient plus que 30% de leur paye en logement en 2021[34].**

VILLES	NOMBRE DE MÉNAGES LOCATAIRES	CONSACRANT 30% ET + DU REVENU AUX DÉPENSES DE LOGEMENT		CONSACRANT 50% ET + DU REVENU AUX DÉPENSES DE LOGEMENT		CONSACRANT 80% ET + DU REVENU AUX DÉPENSES DE LOGEMENT		REVENU MÉDIAN	LOYER MÉDIAN
		NOMBRE	%	NOMBRE	%	NOMBRE	%		
MONTRÉAL	512 775	142 645	27,8%	56 140	10,9%	24 665	4,8%	51 200 $	870 $
QUÉBEC	128 730	31 220	24,3%	10 340	8,0%	3 995	3,1%	49 200 $	830 $
REPENTIGNY	7 830	2 240	28,6%	735	9,4%	215	2,7%	51 200 $	880 $

Et ce budget a quasiment doublé selon la firme Léger, ce qui laisse très peu de places pour les dépenses imprévues[35].

Constat 3 : Il y a un réel manque de logements et de logements sociaux

[32] Hebdo Rive-Nord, Du logement social revendiqué pour lutter contre la pénurie (2021)
[33] Rapport de consultations – volet familles et personnes aînées, 2024
[34] FRAPRU (2024), Dossier noir logement et pauvreté
[35] Léger (2024), Indicateur municipal

1. **Le Québec fait face à la plus grosse crise du logement jamais revendiquée**

Manque de logement : taux d'inoccupation à 1,5 % à Montréal, sachant qu'un taux d'inoccupation de 3-4 % est considéré comme un point d'équilibre sur le marché locatif[36].
Cela entraine une hausse de la demande, ce qui implique une hausse du coût des logements.

2. **La population repentignoise mentionne également vouloir une meilleure diversité dans l'offre de logements accessibles et abordables :**

En effet, même si dans son devis en 2022, le conseil municipal a annoncé le Règlement visant l'amélioration de l'offre de logements sociaux, cela demeure insuffisant Et la population s'inquiète au sujet de l'offre d'habitation.

- 29 % des répondants perçoivent l'offre en matière d'habitation comme insuffisante.
- 31 % pensent que les Habitations à loyer modique (HLM) sont les logements les plus prioritaires de Repentigny.[37]
- Il y a également un réel manque d'options de logement adaptées aux personnes ayant des enjeux capacitaires.[38]

3. **Il y a un réel manque de fond des organismes publics**

- Manque de fonds pour les organismes de logement communautaire
- Manque de fonds des organisations qui travaillent en santé mentale et toxicomanie

Et la paperasse administrative représente souvent la principale embûche pour construire les logements communautaires[39].

Dans son *Dossier Noir* 2024, sur le logement et la pauvreté, le FRAPRU propose d'ailleurs quelques solutions intéressantes pour les organisations publiques notamment les trois recommandations suivantes :

1. **Augmentation des investissements en logement social :**
    - Développement de coopératives, d'organismes sans but lucratif (OSBL) et d'habitations à loyer modique (HLM).
2. **Réglementation du marché locatif privé :**
    - Imposition de limites sur les augmentations de loyer.
    - Renforcement des protections contre les évictions abusives.
3. **Amélioration des politiques d'habitation :**
    - Mise en place d'une politique globale basée sur le droit au logement.
    - Création d'un programme spécifiquement dédié au logement social.

Le regroupement souhaite que les prochains bâtiments construits ne soient plus de l'ordre du privé, mais sous forme d'habitations à loyer modique (HLM), de coopératives ou d'OSBL d'habitation[40].

LES EFFETS DU VIVRE-ENSEMBLE SUR LA COHESION SOCIALE

[36] Bordeleau, S. (2024), Crise du logement : Montréal s'attaque aux délais pour les permis de construction., Radio Canada

[37] Léger (2024), Indicateur municipal

[38] Rapport de consultations – volet familles et personnes aînées, 2024

[39] FRAPRU (2024), Dossier noir logement et pauvreté

[40] FRAPRU (2024), Dossier noir logement et pauvreté

Constat 1 : La vie communautaire a un impact important dans les quartiers et sur la santé de la population

- Il y a une association positive entre la vie communautaire de quartier et divers indicateurs de santé mentale et physique des populations étudiées. Il s'agit donc de créer un environnement favorable pour que tout le monde puisse y prendre sa place.
- Plusieurs causent favoriseraient la cohésion sociale dont l'éducation, l'égalité notamment au niveau de la richesse, les normes et les valeurs, dont l'inclusion[41].

Constat 2 : Il y a une réelle importance de développer une cohésion sociale à la Ville

- « **Les valeurs entourant l'acceptation de la diversité** et la bienveillance favorise la cohésion sociale ». En effet, être exposés à la diversité n'est pas suffisant, agit davantage de créer une réelle ouverture et un rapprochement entre les individus[42]. Il s'agit donc de sensibiliser les individus et de les amener à intégrer par eux-mêmes ces valeurs[43].
- La Cohésion sociale représente la résultante :
  - De relations sociales,
  - D'un sentiment d'appartenance envers la ville,
  - De valeurs communes (égalité et la qualité de vie),
  - De biens communs (solidarité, entraide, respect des règles communes).

Note importante par rapport aux Indicateur municipal 2024 – Leger

Âge	Données réelles Stats Can 2021	Données du sondage Léger
De 18 à 34 ans	23 %	**19%**
De 35 à 54 ans	42 %	**34%**
55 ans et plus	35 %	**47%**

Il est important de constater qu'il y ait peu de jeunes ayant répondu aux 2 sondages puisqu'ils ne représentent que 19 % du sondage Léger (par rapport à 23 % de la population réelle de la Ville) et ils ne sont pas toucher par la démarche participative, familles et personnes aînées. Il faut donc considérer cet angle mort au sein des données[44].

Il s'agit également de prendre en considération la surreprésentation des 55 ans et plus : 47 % dans le sondage Léger, tandis qu'ils représentent 35 % selon Statistiques Canada en 2021[45].

[41] Bonboss (2025), Rapport Mandat bienveillance, MRC L'Assomption et partenaires
Forum sur le vivre-ensemble, 2025

[42] Forum sur le vivre-ensemble, 2025

[43] Bonboss (2025), Rapport Mandat bienveillance, MRC L'Assomption et partenaires

[44] Léger (2024), Indicateur municipal

[45] Stats Canada (2021), Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 - Repentigny

6 Résumé du diagnostic externe

Pour un vivre ensemble inclusif, la ville devra :

1. **Prendre en considération les réticences de certains citoyen.nes face à la densification urbaine** (32 % des répondants), en lien avec les indicateurs d'urbanisme et développement durable. En effet la Ville tend à se densifier et cela peut créer des tensions sociales au sein même de celle-ci.
2. **Améliorer les espaces communautaires, créer des espaces de partage et créer plus d'activités intergénérationnelles et interculturelles** pour renforcer le lien social. Il s'agit également de favoriser les lieux de rencontre communautaires accessibles pour favoriser l'entraide entre voisins.es.
3. **Favoriser la mobilité et réduire les inégalités d'accès aux transports** (+ important de continuer de penser aux personnes à mobilité réduite) afin de développer l'égalité d'accès aux services. Cela fait du lien avec l'engagement de la Ville envers l'accès équitable aux services et la réduction des obstacles systémiques, deux éléments clés des indicateurs de succès.
4. **Continuer de développer des infrastructures adaptées aux besoins des résidents**. Cela renforce ainsi la gouvernance juste et équitable par l'application du principe d'équité territoriale dans la répartition des ressources de la ville. De plus, cela contribue directement à la santé populationnelle et à l'impact social positif mesurés dans les indicateurs RSO.
5. **Considérer la fragilité d'une portion de la population face à la baisse de l'abordabilité des logements**, en lien avec les indicateurs de protection sociale et de droits économiques et sociaux.
6. **S'assurer de favoriser l'engagement de la collectivité dans la vie municipale et dans les décisions publiques**. La Ville de Repentigny a besoin de continuer de renforcer les décisions prises et les actions mises en place grâce à la participation citoyenne et l'engagement communautaire. Cela fait du lien avec les éléments énoncés lors d Forum sur le vivre-ensemble 2025 et vient renforcer l'indicateur de leadership inclusif et l'engagement de la Ville à « évoluer au rythme de la communauté ». C'est un excellent moyen de renforcer l'écoute mais aussi le sentiment de considération de la population vivant à Repentigny.
7. **Prévoir des mécanismes adaptés pour renforcer le sentiment de sécurité au sein de la population**, en tenant compte du contexte sociopolitique actuel et d'une banalisation des discours haineux et discriminatoires, conformément à l'engagement envers la modernisation des pratiques policières et la diminution des allégations de discrimination, contribuant ainsi à une sécurisation culturelle et au traitement équitable des plaintes.

Ces orientations sont donc pleinement alignées avec les indicateurs de succès en EDI et l'engagement envers la responsabilité sociétale des organisations (RSO), assurant ainsi une cohérence avec le diagnostic organisationnel.

7 Recommandations

Un des enjeux principaux du Vivre-Ensemble est de **recréer du lien social**, notamment dans les espaces urbanisés. Or, le bien-être de la population est précurseur de l'augmentation des interactions basée sur l'entraide et la proximité[46]. Cela montre l'importance du rôle de la Ville de repenser ces politiques et en aménagement urbain en plaçant le bien-être au centre de ces préoccupations de favoriser des interactions basées sur l'entraide et la proximité.

Priorité 7 : Favoriser le sentiment de sécurité et la mixité sociale

Recommandation 7.1 : Développer les lieux de rencontre, la clé pour favoriser la mixité sociale et le sentiment de sécurité

- **Dynamiser les espaces communautaires déjà existants,** en faisant vivre ces espaces de partage pour encourager les rapprochements interculturels. L'objectif est de faciliter la diversification d'activités, comme l'ajout de terrains de pétanque dans les parcs, ou encore la mise en place de jardins communautaires dans les quartiers plus défavorisés. Les placettes, ces espaces publics de plus petite envergure, sont aussi des lieux de choix pour se reposer ou pour socialiser. Ces espaces sont importants, car ils permettent à chaque individu de se sentir bien et intégré dans son environnement. *Vivre en Ville* propose « Passer à l'action », une collection de fiches techniques, des études de cas et des outils pratiques à l'intention des décideurs pour proposer des solutions et développer des collectivités viables, notamment la trousse Relever les défis de la densification grâce à la collaboration.
- **Renforcer les liens intergénérationnels** : encourager les échanges entre les jeunes et les aînés de même que toutes les générations entre les deux, pour renforcer le tissu social et favoriser l'égalité des chances. L'approche proposée vise ainsi à créer des espaces urbains plus humains, solidaires et attentifs aux diversités individuelles et collectives, notamment auprès des communautés autochtones, des personnes racisées et récemment issues de l'immigration, de la communauté 2ELGBTQIA+ et des personnes ayant des limitations fonctionnelles. Il est primordial de prendre en compte les besoins des différents sous-groupes en termes de cadre de vie pour optimiser le vivre-ensemble

L'exemple de Pax Habitat

[46] Jennifer Matas (2020), « Bien vivre et vivre ensemble : les nouvelles attentes de la population », Les Echos

Située à Joliette, cette résidence offre 70 unités d'habitation pour aînés autonomes, dont une bonne partie de la clientèle est à faible revenu. La résidence est un ancien monastère reconverti en OBNL qui côtoie un CPE afin de favoriser un environnement plurigénérationnel, harmonieux et sécuritaire. Pax Habitat a donc développé un nouveau modèle pour permettre aux populations aînées de rester chez elles malgré la perte d'autonomie, tout en favorisant le lien social.

L'urgence de faire bouger les aînés dans les résidences est bien réelle. Des aînés sont contraints de quitter leur milieu de vie, car ils ont perdu trop d'autonomie et de mobilité. Or, en moyenne, les personnes âgées doivent déménager quatre fois dû à une multiplicité de facteurs. Ces changements entraînent un déclin de 10 % de leur état de santé physique, cognitive ou mentale à chaque déménagement.

Pour pallier cela, Pax Habitat permet de maintenir ce lien social pour les ainés et ainsi favorise leur état de santé psychologique, psychosociale et physique.

Recommandation 7.2 : Collaborer avec les partenaires du milieu afin de créer des mécanismes visant à responsabiliser la population pour favoriser un écosystème exempt de discrimination

- **Sensibiliser la population pour réduire les discriminations et prévenir l'émergence de discours et de comportements haineux** : Diversifier les moyens pour favoriser la sensibilisation aux défis rencontrés par l'ensemble des groupes sous-représentés et de la population en générale en tenant compte de l'évolution des besoins et du contexte sociopolitique. Ces moyens pourront inclure, notamment, une collaboration avec le Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence.
- **Renforcer les liens intergénérationnels** : Se doter de moyens structurants pour encourager les échanges entre toutes les générations afin de renforcer le tissu social.

Recommandation 7.3 : Célébrer la diversité

- **Assurer la reconnaissance des réalités interculturelles au sein de la Ville et adapter ses services aux besoins identifiés** : accroître la sensibilisation aux différentes réalités interculturelles à travers la communication, et des activités de rapprochement et d'immersion.
- **Renforcer l'écosystème exempt de discrimination :** Créer des espaces pour favoriser la célébration des diversités à travers les plans d'action, des budgets réservés, mais aussi le soutien des initiatives communautaires notamment.
- **Améliorer la visibilité et la conscientisation envers la diversité sous toutes ses formes** : renforcer les initiatives locales pour promouvoir la compréhension et le respect des différences, dans les événements corporatifs, culturels, sportifs et communautaires.

Priorité 8 : Viser une justice et une équité territoriale incluant une redistribution, une reconnaissance et une participation égalitaire

Recommandation 8.1 : Favoriser l'accessibilité à l'information et aux outils numériques de la Ville

- **Assurer un meilleur accès à l'information :** continuer de simplifier les communications municipales sur le site et dans les espaces publics pour l'ensemble de la collectivité, notamment celles et ceux ayant des limitations fonctionnelles ou un niveau de littératie moyennement élevé.
- **Continuer d'améliorer l'accès aux outils numériques municipaux :** proposer des communications simplifiées et des supports adaptés (ex. : documents en gros caractères, service téléphonique dédié) pour s'assurer que les supports de communication sont accessibles à tous, y compris aux personnes ayant des handicaps visuels, auditifs ou cognitifs. Il s'agira également d'intégrer l'utilisation de sous-titres, de versions audios, ou d'interfaces adaptées.

Recommandation 8.2 : Continuer d'assurer un principe d'équité territoriale dans la répartition des ressources de la ville.

- **Continuer de développer une meilleure répartition des services** : continuer de développer des infrastructures adaptées aux besoins des résidents en assurant un principe d'équité territoriale dans la répartition des ressources dans la ville. Certaines zones présentent une moins grande variété de commerces de proximité et d'infrastructures publiques essentielles, il s'agira donc de penser aux besoins de ces quartiers et prendre en considération les besoins des populations vulnérables.
- **S'assurer de favoriser la mobilité au sein de la ville :** Réduire les inégalités d'accès aux transports afin de développer l'égalité d'accès aux services. En effet, les transports et les équipements publics sont un des enjeux prioritaires pour raccrocher les quartiers à la ville (c'est également une des orientations du plan stratégique 2023-2027 de la Ville). L'annonce en mars 2025 de l'arrivée du Tram à Repentigny est une excellente nouvelle. Il sera également bien important de continuer de penser aux personnes à mobilité réduite dans la construction de ce projet et ceux qui suivront.

Priorité 9 : S'assurer de favoriser l'engagement des résidents dans la vie municipale et dans les décisions publiques

Le rôle de la Ville, à titre de gouvernement de proximité, est crucial dans la mise en place d'un environnement inclusif et où la voix de chacun compte. Pour poursuivre la mise en œuvre du vivre-ensemble dans son environnement, la Ville de Repentigny devra prévoir des moyens concrets pour favoriser la mixité sociale et la diversité des profils dans les activités de participation citoyenne et au sein de ses instances démocratiques.

Recommandation 9.1 : Maintenir le soutien aux événements célébrant la diversité et continuer de développer la participation citoyenne

- **Continuer de développer l'engagement communautaire :** Continuer de favoriser la mise en place des principes justes au profit d'une meilleure qualité de vie, par la tenue de forums d'engagement, de séances de discussions de participation citoyenne, et de travaux/mesures de sensibilisation sur le terrain. La force de l'initiative réside dans la consultation citoyenne qui permet

de mieux reconnaître les réalités des repentignois.es et d'élaborer des idées permettant de répondre aux besoins multiples et complexe des résidents.es.

- **Diversifier les formats de consultation** : offrir des consultations en ligne et en différé pour mieux inclure les familles aux horaires chargés. Oui dans ma cour ! soutient les municipalités, les citoyens.nes et les promoteurs en mettant en place des outils et l'animation de dialogues constructifs permettant de stimuler la collaboration et ainsi améliorer la qualité des propositions de projets de transformations urbaines.

L'exemple de Nature Québec

Le projet « Pour des villes vivantes » s'intéresse à l'opinion citoyenne, en particulier auprès des personnes qui ne se retrouvent pas dans les voix des études traditionnelles. Selon eux, « Donner une voix aux populations plus vulnérables, c'est ouvrir la possibilité d'aménager la ville inclusive en fonction de leurs besoins ». Donner une voix à toutes et tous et en particulier aux populations plus vulnérables, c'est ouvrir la possibilité d'aménager la ville en fonction de leurs besoins et c'est donc repenser la ville inclusive dans laquelle la population se sent comme à la maison.

Recommandation 9.2 : Faciliter la mise en place de comités de quartier

Revoir les politiques en place pour permettre aux comités de quartier de se créer afin de répondre aux besoins locaux. Donner accès aux infrastructures et financements nécessaires pour organiser leurs activités indépendantes adaptées. En effet, les comités de quartier permettent à la population de se retrouver et de discuter de leurs réalités et de leurs besoins, en particulier l'aménagement du quartier, la vie communautaire, la conservation du patrimoine, ainsi que la sécurité. La collaboration entre ces comités et la Ville est donc fondamentale afin de trouver les réponses qui façonneront la Ville de demain. En outre, bien que la Ville puisse jouer un rôle de facilitatrice au besoin, l'objectif sera de permettre à la société civile de s'organiser et de se mobiliser elle-même vers des initiatives et des innovations sociales fédératrices du vivre-ensemble.

L'exemple de La Ville de Québec

La municipalité a annoncé en décembre 2024 qu'elle octroiera jusqu'à 17 000 $ annuellement à chacun des 30 conseils de quartier pour la réalisation de leurs projets. Les comités locaux peuvent donc soumettre des projets s'ils répondent aux critères suivants :

- Viser l'amélioration du cadre de vie du quartier
- Correspondre au plan d'action du conseil de quartier tout en s'inscrivant dans sa mission et ses mandats
- Être compatible avec les orientations, politiques, plans et projets de la Ville tout en respectant les lois et règlements en vigueur (Ville de Québec, 2024).

Ainsi, chaque conseil de quartier pourrait bénéficier d'un montant en fonction de la capacité de la municipalité. L'appui de ces conseils représenterait également une belle continuité des initiatives de la fabrique à Quartier, ayant permis de favoriser l'implication et l'écoute des citoyens.nes et emboîter le pas du vivre-ensemble au faire-ensemble.

Recommandation 9.3 : Renforcer l'approche d'innovation sociale pour favoriser l'évolution agile des pratiques de la Ville

Les indicateurs de succès définis par la Ville pour sa Stratégie pour une ville inclusive en se basant sur la notion de Responsabilité sociétale des organisations, permettent de favoriser le vivre-ensemble à travers un processus dynamique et itératif. Le tout en impliquant des apprentissages continus sur ce qui est mis en place. De nombreuses recommandations proposé dans ce rapport s'appuient sur le guide pour les muncipalités inclusives de la Fondation Canadienne des Relations raciales. Cette ressource a pour objectif de fournir aux municipalités des pistes concrètes pour favoriser le vivre-ensemble. Il s'agit donc pour la municipalité de continuer à renforcer son approche grâce aux bonnes pratiques et recommandations proposées par les instituts de recherche.

Priorité 10 : Modeler la ville de demain en continuant de placer le bien-être collectif au cœur des actions

Recommandation 10.1 : Renforcer la coordination entre les divers intervenants municipaux et communautaires pour assurer une compréhension commune des enjeux et réalités des différents groupes, notamment en lien aux Premières Nations, Métis et Inuits

- **Traiter le sujet de l'autochtonie comme un sujet à part entière et selon une perspective décoloniale :** Reconnaître la spécificité des peuples autochtones dans les cadres EDI afin d'éviter une homogénéisation des minorités qui pourrait perpétuer des pratiques coloniales. En effet, les actions et outils impliquant les communautés autochtones doivent respecter des principes éthiques spécifiques, favorisant une consultation active des communautés concernées. La municipalité peut d'ailleurs se faire appuyer par le Centre d'Amitié Autochtone de Lanaudière (CAAL) afin de travailler à une intégration complémentaire entre EDI et DRA (Décolonisation-Réconciliation-Autochtonisation) pour respecter les droits distincts des peuples autochtones[47].
- **Renforcer les capacités des acteurs de l'économie sociale au sein des politiques communautaires :** permettre aux initiatives solidaires de se multiplient sur le territoire. Ce sont les principaux alliés de la municipalité pour fédérer la population vers le vivre-ensemble. Plusieurs initiatives existent déjà, il s'agit donc de leur donner les moyens de croître. Les initiatives interculturelles peuvent également être bénéfiques les nouveaux arrivants et renforcer le tissu social dans la collectivité. Par conséquent, la collaboration accrue entre la ville et les organisations communautaires et culturelles est nécessaire pour pérenniser et étendre les initiatives déjà en place dans la région.

L'exemple de Toronto

Toronto vise de mettre à disposition 0.05% de son budget (Toronto, budget 2025 proposé) pour soutenir les association et centres communautaires (contre seulement 0.007 % du budget pour les organismes communautaires en 2022). Ontario mentionne d'ailleurs l'importance d'encourager la collaboration entre ministères et acteurs communautaires pour offrir des services plus adaptés au sein de son *Inclusion & Diversity Blueprint* (Ontario Public Service, 2017).

[47] Nassif-Gouin C. et al. (2021). Mieux comprendre la distinction entre les principes d'équité – diversité - inclusion et les approches de décolonisation – réconciliation – autochtonisation au Québec. Revue Possible

Recommandation 10.2 : Continuer de développer des infrastructures adaptées aux besoins des résidents

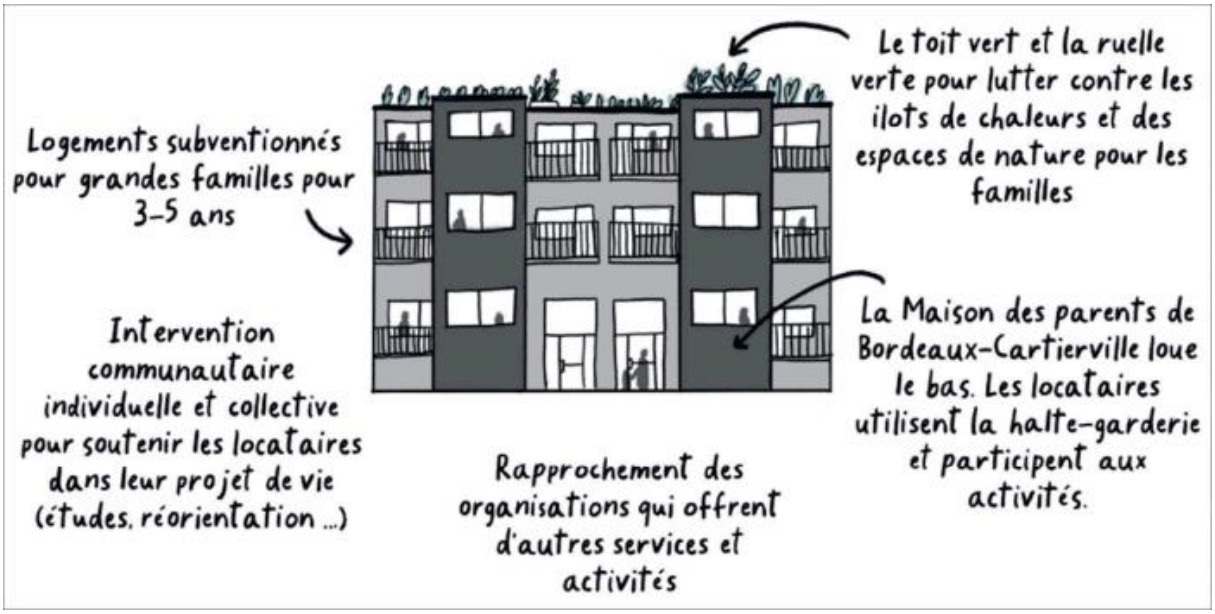
- **Soutenir les programmes pour favoriser le maintien à domicile :** Les municipalités peuvent collaborer avec différents acteurs qui contribuent, directement ou indirectement, au soutien des personnes pour les maintenir dans leur milieu de vie. Le FRAPRU recommande d'ailleurs l'augmentation des investissements en logement social afin de permettre le développement de coopératives, d'OSBL et d'habitations à loyer modique (HLM). Les programmes de logement représentent un parachute de sécurité pour les personnes vulnérables. Cela leur permet de quitter par exemple un état de précarité économique, d'insécurité alimentaire ou de violence familiale mais aussi des logements non sécuritaires, insalubres, ou des hébergements d'urgence.
  La ville de Repentigny peut donc appuyer les OSBL et coop de logements communautaires dans leur rôle principal consistant à offrir la capacité d'accès aux ressources, renforçant considérablement le vivre-ensemble en créant des milieux de vie où se côtoient des personnes aux profils variés, favorisant ainsi les échanges interculturels et intergénérationnels. Cette stabilité résidentielle préserve les liens sociaux existants, permet aux résidents de s'impliquer davantage dans la vie communautaire et prévient la marginalisation des plus vulnérables.
- **Intégrer des logements adaptés dans les projets de logements sociaux afin de favoriser l'autonomie :** Favoriser une meilleure diversité dans l'offre de logements accessibles et abordables permettra de réduire le manque d'options de logement adaptées aux personnes ayant des enjeux capacitaires. Il s'agira en particulier d'offrir des options de logements multiples pour éviter de maintenir l'exclusion de ces populations et ainsi favoriser les activités intergénérationnelles.
  Offrir la stabilité résidentielle, le premier pas essentiel vers la réinsertion au sein de la communauté. En effet, en offrant des logements abordables et une participation accrue des résidents.es, la Ville de Repentigny renforce la cohésion sociale et la revitalisation de ces quartiers[48].

L'exemple de *Mon toit, mon Cartier* (MTMC) dans l'inclusion des populations marginalisées

L'organisme *Mon toit, mon Cartier* offre 14 logements abordables à des mères voulant accomplir un projet de vie pour une durée de 3 à 5 ans. Cela leur permettait alors d'améliorer leurs conditions économiques, tout en leur garantissant un meilleur positionnement sur le marché de l'emploi, en partie dû à cette stabilité de logement[49].

[48] Bouchard, M. J., Frohn, W. & Morin, R. (2010). Le logement communautaire au Québec : apports et limites d'une innovation sociale. Lien social et Politiques, (63), 93–103.

[49] Desroches, M.-È. (2020). Créer des logements sociaux pour les femmes : une question de care qui va au-delà du privé. Cahiers de géographie du Québec, 64 (181-182), 53–69.



Mais cette organisation n'est pas qu'un simple OBNL d'habitation pour femmes, puisque les logements se trouvent dans des immeubles accueillant également des locataires et développe des activités qui permettent d'entretenir les relations entre les différentes locataires et de développer leurs capacités. Elle offre également du soutien en employabilité et en gestion de budget, mais aussi un accès à des services de gardiennage et au dépannage alimentaire. Pour ce faire, une agente de milieu de vie et une intervenante jeunesse sont disponibles pour accompagner et soutenir ces femmes dans leur cheminement[50] .

8 Conclusion

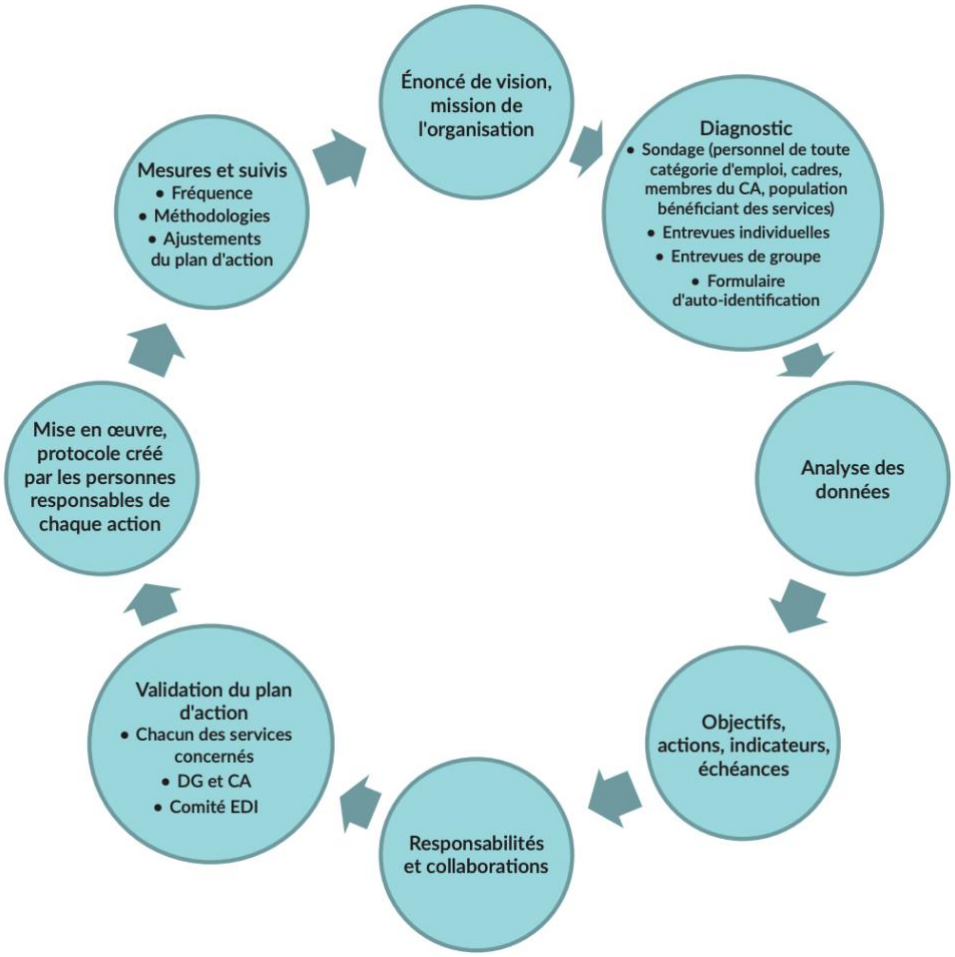
La Ville de Repentigny se trouve à un moment charnière de l'évolution de ces pratiques vers un vivre-ensemble inclusif et équitable. La Ville de Repentigny a déjà connu de multiples évolutions au cours des dernières années, ce qui lui a permis d'élargir sa portée sur la question de la diversité et de l'inclusion, et plus récemment sur des questions d'intersectionnalité et d'équité. Au cours des deux dernières années la ville a d'ailleurs pris un virage encore plus important en termes d'inclusion, avec le cadre de référence créé en 2022. Il s'agirait de capitaliser sur ces actions. Les recommandations proposées dans ce rapport viennent donc compléter l'engagement profond de la municipalité envers ces valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion.

La force de cette démarche réside dans son approche d'innovation sociale, transversale et évolutive. Pour la Ville de Repentigny, cela ne signifie pas uniquement de viser un résultat final et de s'y tenir mais plutôt de définir de nouvelles pratiques, méthodes d'intervention, de nouveaux services offerts au sein de l'organisation et de la communauté.

[50]Ma Communauté, 2024 https://macommunaute.ca/bottin-des-organismes/montoitmoncartierobnldhabitationcommunautaire/

Le cadre de référence ne représente que la première étape clé permettant à la municipalité de mettre en place des pratiques qui seront par la suite évaluées pour comprendre la capacité de la région à promouvoir l'inclusion.

Pour un vivre-ensemble inclusif, la ville devra donc prendre en considération l'évolution des bonnes pratiques d'inclusion mais aussi les besoins de sa collectivité. Ainsi, la ville doit être à l'écoute des changements sociaux afin d'adapter les territoires, ce qui favorise le « bien vivre » et le « vivre-ensemble ». Ces éléments font partie des nouvelles attentes de la population.



Le chemin vers un vivre-ensemble harmonieux exige donc un engagement continu de la part l'ensemble des acteurs.rices (municipalité, organismes communautaires, entreprises locales et citoyens.es). C'est grâce à cette implication que Repentigny pourra véritablement devenir "la ville inclusive" à laquelle elle aspire.

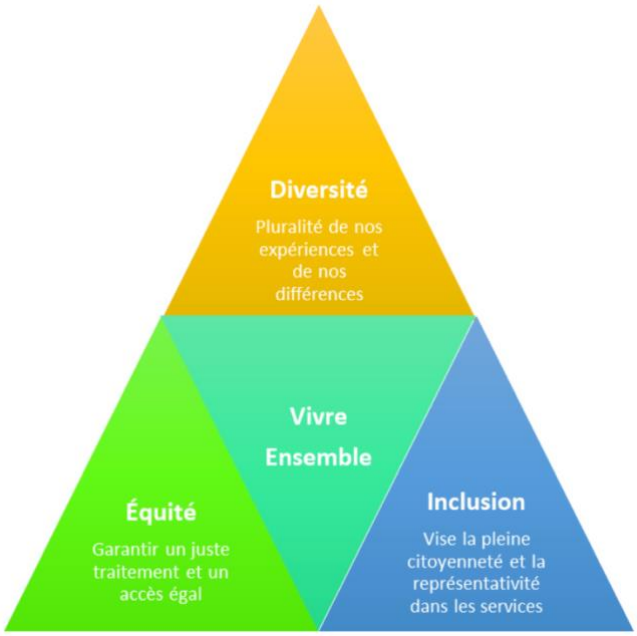
La posture proposé permet de répondre parfaitement à la mission et à la vision de la Ville. Elle permet que chaque personne citoyenne puisse se sentir bien en favorisant son inclusion sur les plans social, culturel, économique et politique afin de développer son sentiment d'appartenance.

La posture proposée pour la Ville s'articule naturellement avec sa mission, puisqu'elle vise à favoriser l'épanouissement des citoyennes et citoyens par un environnement où l'on se sent accueilli et valorisé et fait référence au désir de la Ville d'offrir des services personnalisés qui répondent aux besoins diversifiés. La vision "Oser la ville de demain grâce à une équipe agile qui place le bien-être collectif au cœur de ses actions" s'aligne également avec cette posture en incarnant l'épanouissement collectif par le soutien d'un sentiment d'appartenance envers cet environnement sain et partagé.

La définition du vivre-ensemble à Repentigny :
Par la notion de vivre-ensemble, la Ville de Repentigny propose un mode de vie ancré dans la bienveillance selon une responsabilité partagée, tout en valorisant la richesse de la diversité dans l'ensemble de son ensemble par des actions concrètes et durables. Ainsi, cette définition a été élaborer par et pour la collectivité repentignoise.

La posture de la Ville

La posture adoptée par la Ville de Repentigny en matière de vivre-ensemble s'inscrit dans une démarche transversale d'innovation sociale qui vise à répondre aux besoins de la communauté repentignoise en évolution, tout en s'alignant sur les orientations stratégiques municipales. Ces dernières incluent le besoin de favoriser un fort sentiment d'appartenance, une belle qualité de vie et de préserver la qualité de vie de l'ensemble de la collectivité.



La posture proposée du vivre-ensemble à Repentigny :

Une ville où je me sens comme à la maison.

Une ville **sans discrimination**, peu importe ma situation, mes origines ou mon statut.
Une ville dans laquelle je me sens **en sécurité** dans la vie de tous les jours.
Une ville envers laquelle je ressens un **sentiment d'appartenance**. J'ai l'impression de faire partie d'un tout.
La ville où j'ai grandi, et la ville où je vois les futures générations grandir.
Une ville qui favorise le **lien social, la justice et l'égalité.**
Finalement, une ville qui prend mon bien-être à cœur et où je peux m'épanouir.

9 Apports et limites externes

S'assurer de maintenir une gouvernance représentative de l'ensemble de la communauté repentignoise
Que ce soit intra ou extra organisation, en ce qui concerne la gouvernance inclusive, équitable et démocratique, bien qu'elle soit souhaitable au sein des instances de la Ville, elle reste complexe à mettre en œuvre efficacement. Notamment, dans le cas la ville de Repentigny, la gouvernance diversifiée est difficile à mettre en place et les décisions collectives sont souvent freinées par les intérêts divergents et avis multiples des différentes personnes élues, en particulier dues aux réalités multiples et aux

préoccupations variées des membres. Il est donc primordial de s'intéresser à comment composer avec ce besoin d'implication multiple afin de développer une vision et des valeurs communes permettant de maintenir la prise de décisions représentative de l'ensemble de la communauté au sein de la vie associative.

Maintenir le forum sur le Vivre-Ensemble pour compléter la démarche

L'atelier de co-création est une session de travail durant laquelle se réunissent les personnes impliquées par un sujet donnée. Il a pour finalité de trouver ensemble des solutions ou du moins des pistes de solutions, en soulevant des problématiques diverses. « La co-création est basée sur la conviction que la présence des utilisateurs.ices est essentielle dans le processus créatif. »[51].

Cet atelier se compose donc avec les discussions énoncées pour essayer de comprendre les enjeux complexes, systémiques et multidimensionnels qui entourent la problématique.

Les personnes présentes pourront ainsi faire entendre leur voix et s'engager :

- Partage d'expériences
- Formulation et mises en perspectives de points de vues et critiques
- Délibération
- Construction d'une argumentation commune

Il serait également intéressant de creuser la question de la fatigue générale vécue par certains employés. Ainsi, le personnel, à travers cette implication se sentira écouté et valorisé par la démarche.

Développer les processus et des critères mesurables pour incorporer davantage de diversité et d'atteindre la parité entre les genres au sein du conseil municipal

Prévoir la création d'actions structurantes pour favoriser une meilleure démocratie participative selon une perspective d'innovation sociale en s'appuyant sur les ressources déjà en place au sein des différents services.

Un des objectifs serait, notamment, de mobiliser davantage de profils diversifiés à se présenter en politique. Ainsi se doter d'une stratégie pour mobiliser les différentes populations à s'impliquer au sein de la sphère municipale pourrait être réaliser avec le soutien d'instances comme l'Union des Municipalités du Québec ou la Fédération québécoise des municipalités. Notamment, Repentigny peut faire preuve d'agilité pour prendre en compte les impacts sociaux, tels que la capacité de la personne (c.-à-d., une femme ayant des enfants, ou une personne qui travaille à temps partiel en raison d'un handicap). Également, les processus favorisant l'affinité et la préférence pour la similitude doivent être revus pour effacer les freins permettant d'augmenter la diversité (âge, compétences, genre, expérience).

Prévoir la création d'actions structurantes pour favoriser une meilleure démocratie participative selon une perspective d'innovation sociale en s'appuyant sur les ressources déjà en place au sein des différents services.

[51] Altics, 2024

Bibliographie

DONNÉES ORGANISATIONNELLES

Bibliothèque nationale du Québec (2005), Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Consulté le 2 janvier 2025

Citoyenneté jeunesse (2024), Jeunesse et diversité culturelle dans les régions du Québec, https://diversite.citoyennetejeunesse.org/wp-content/uploads/2021/07/Jeunesse Diversite%CC%81_Guide_Citoyennete%CC%81jeunesse2021.pdf, Consulté le 3 janvier 2025

Réseau de l'action bénévole du Québec (2024), Comment faciliter le recrutement et l'encadrement des personnes immigrantes bénévoles ? ISBN : 978-2-923933-73-3

Oxfam (2024), Génération Inclusion. En ligne : https://oxfam.qc.ca/projet/quebec/generation-inclusion/, Consulté le 2 janvier 2025

Collège des administrateurs de sociétés (2023), Équité, diversité et inclusion dans les CA : portrait et tendances au Québec, Consulté le 2 janvier 2025

Gouvernement du Canada (2024), Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité ! En ligne : https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite, Consulté le 3 janvier 2025

Légis Québec (2024), Chapitre C-12 - Charte des droits et libertés de la personne, https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-12, Consulté le 14 janvier 2025

Daniel Proulx (1994), La discrimination dans l'emploi : les moyens de défense (Livre), Consulté le 9 janvier 2025

Garakani, T., Nzobonimpa, S. & Mbengue-Reiver, M.-A. (2023). In Pursuit of Inclusion: Studying the Impact of EDI Policies in the Workplace and Exploring the Challenges of Measurement. Revue Gouvernance / Governance Review, 20(2),1–28. https://doi.org/10.7202/1111225ar

Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur (2023). Équité, diversité et inclusion (EDI) : au cœur de la réussite étudiante. En ligne : https://oresquebec.ca/dossiers/equite-diversite-et-inclusion-edi-au-coeur-de-la-reussite-etudiante/, Consulté le 3 janvier 2025

F3B - Fabriquer l'égalité (2019), Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'Economie Sociale et Solidaire (Livre), Consulté le 14 janvier 2025

Hancock Claire, Lieber Marylène. « Refuser le faux dilemme entre antisexisme et antiracisme. Penser la ville inclusive », Les Annales de la recherche urbaine, N°112, 2017. Le genre urbain. pp. 16-25;

Séguin, M., Morin, L. & Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. Ad machina, (8), 131–156 https://doi.org/10.1522/radm.no8.1842, consulté le 19 février 2025

Lachapelle, M., St-Onge, S., Arcand, S. & Ballesteros Leiva, F. (2024). La boîte noire de la gestion de la diversité : une étude exploratoire au sein des entreprises localisées en région. Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 28(1), 104–116. https://doi.org/10.59876/a-d2mg-gtqv, consulté le 19 février 2025

BAKER J., et VASSEUR L. (2021) « Inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA) : pratiques exemplaires à l'intention des chercheurs », Commission canadienne pour l'UNESCO, Ottawa, Canada, https://ccwestt-ccfsimt.org/wp-content/uploads/2023/06/GuideIDEA_FR.pdf, consulté le 27 février 2025.

Statistique Canada, Enquête sociale générale de 2013, fichier de microdonnées à grande diffusion, adapté par l'Institut de la statistique du Québec., consulté le 28 mars 2025

DONNÉES POPULATIONNELLES

L'immobilier collectif au service des communautés, TIESS https://tiess.ca/projets/limmobilier-collectif-au-service-des-communautes, consulté le 2 janvier 2025

Desroches, M.-È. (2020). Créer des logements sociaux pour les femmes : une question de care qui va au-delà du privé. Cahiers de géographie du Québec, 64 (181-182), 53–69. https://doi.org/10.7202/1090219ar, consulté le 10 janvier 2025

Bouchard, M. J., Frohn, W. & Morin, R. (2010). Le logement communautaire au Québec : apports et limites d'une innovation sociale. Lien social et Politiques, (63), 93–103. https://doi.org/10.7202/044152ar, consulté le 10 janvier 2025

L'Écuyer, G. (1975). La compétence législative en matière d'habitation. Les Cahiers de droit, 16(2), 217–323. https://doi.org/10.7202/042026ar, consulté le 10 janvier 2025

Nassif-Gouin C. et al. (2021). Mieux comprendre la distinction entre les principes d'équité – diversité - inclusion et les approches de décolonisation – réconciliation – autochtonisation au Québec. Revue Possible, consulté le 16 janvier 2025

Logement Mon Toit, mon Cartier, Ma Communauté, https://macommunaute.ca/bottin-des-organismes/montoitmoncartierobnldhabitationcommunautaire/, consulté le 16 janvier 2025

FRAPRU (2023), Dossier Noir, https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2023/09/DossierNoirFRAPRU2023-web.pdf, consulté le 23 janvier 2025

Stats Canada (2022), « Les conditions de logement des Premières Nations, des Métis et des Inuits au Canada selon les données du Recensement de 2021 », consulté le 23 janvier 2025

Stats Canada (2022), « Perspective géographique à Repentigny », Recensement de la population de 2021, », consulté le 25 mars 2025

Du logement social revendiqué pour lutter contre la pénurie, Hebdo Rive-Gauche (2024) https://www.hebdorivenord.com/article/2024/01/23/du-logement-social-revendique-pour-lutter-contre-la-penurie, consulté le 23 janvier 2025

Journal de Montréal (2024), Les oubliés de la crise du logement, consulté le 23 janvier 2025

Jennifer Matas (2020), « Bien vivre et vivre ensemble : les nouvelles attentes de la population », Les Echos, consulté le 3 février 2025

Bordeleau, S. (2024), Crise du logement : Montréal s'attaque aux délais pour les permis de construction., Radio Canada. consulté le 3 février 2025

Anne-Sophie Pellerin (2020), « La ville inclusive replace l'homme au cœur du projet urbain », Les Echos, consulté le 3 février 2025

Inclusion & Diversity Blueprint, Ontario Public Service (2017), https://files.ontario.ca/17ops001_inclusion_diversity_blueprint_e_digital_final-s.pdf, consulté le 24 février 2025

Cadre en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, La Fondation Trillium de l'Ontario, https://otf.ca/fr/qui-nous-sommes/propos-de-nous/nos-engagements/cadre-en-matiere-de-diversite-dequite-et-dinclusion, consulté le 19 février 2025

Selvanandan, V., Reid, M. Improving inclusion and integration of immigrants through a voluntary workplace charter. Can J Public Health 112, 473–481 (2021). https://doi.org/10.17269/s41997-020-00454-8, consulté le 19 février 2025

Workplace Inclusion Charter, Bow Valley (2024), https://www.inclusioncharter.ca/bowvalley, consulté le 24 février 2025

Radio Canada, Les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion débattues tant aux É.-U. qu'au Canada, (2025), https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2135433/politiques-edi-debat-trump-canada, consulté le 3 mars 2025

Clayton James Mosher, Discrimination and Denial : Systemic Racism in Ontario's Legal and Criminal Justice System, 1892-1961, (1998), consulté le 3 mars 2025

Tanguay, V. (2021) « La Charte québécoise des droits et libertés permet-elle de mobiliser l'intersectionnalité comme cadre d'analyse de la discrimination? Quelques pistes de réflexion », Canadian Journal of Law and Society; Cambridge Vol. 36, N° 1, 47-67. DOI:10.1017/cls.2020.42, consulté le 3 mars 2025

Jean, S. & Bilodeau, A. (2016). Les jeunes familles au coeur des transformations des quartiers péricentraux : le cas d'Ahuntsic à Montréal. Lien social et Politiques, (77), 184–199. https://doi.org/10.7202/1037908ar, consulté le 4 mars 2025

Demichel-Basnier, S. (2023). Une participation dépolitisée ? Des modalités d'appropriation aux écueils de l'institutionnalisation de la Fête des voisins. Lien social et Politiques, (91), 139–161. https://doi.org/10.7202/1109664ar, consulté le 4 mars 2025

Mestdagh, L. (2016). Construire un réseau de quartier : quand le collectif jardinier imprègne les sociabilités locales. Deux exemples parisiens. Lien social et Politiques, (77), 166–183. https://doi.org/10.7202/1037907ar, consulté le 4 mars 2025

Charbonneau, J. & Mallon, I. (2016). Présentation : territoires urbains et mixité sociale : des politiques imaginées aux pratiques réelles. Lien social et Politiques, (77), 3–18. https://doi.org/10.7202/1037899ar, consulté le 4 mars 2025

Ville de Québec (2024), Communiqué : Jusqu'à 510 000 $ par an afin de soutenir les initiatives des conseils de quartier! https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/espace-presse/actualites/fiche_autres_actualites.aspx?id=31832, consulté le 14 mars 2025

Islam, K. et Gilmour, H. (2023). « Statut d'immigrant et solitude chez les Canadiens âgés », Rapports sur la santé No 82-003-X, ISSN 1209-1375, DOI: https://www.doi.org/10.25318/82-003-x202300700001-fra, consulté le 25 mars 2025

HEC Montréal, Equité, diversité et inclusion (2025), https://www.hec.ca/a-propos/equite-diversite-inclusion/

DOCUMENTS INTERNES ET INNOVATION SOCIALE

Stratégie pour une ville inclusive – Déploiement transversal 2022-2026

Résultats et retour sur le Forum Vivre Ensemble

Réflexions du Comité directeur et des Répondants en EDI

Rapports annuels du chantier du vivre-ensemble (2021, 2022, 2023)

Cadre de référence en EDI - Ville de Repentigny, 2024

Démarche transversale en équité diversité et inclusion, 2024

Plan de déploiement en innovation sociale et ÉDI – Ville de Repentigny, 2025

Guide communication inclusive – Ville de Repentigny,

Diagnostic organisationnel équité, diversité et inclusion (EDI), 2022

L'indicateur municipal (Léger, 2024)

Le rapport de consultations – volet familles et personnes aînées

L'indice de bienveillance, MRC L'Assomption et partenaires (Bonboss, 2024-2025)

Questionnaire marque employeur – volet employés (Léger, 2025)

Sondage sur la culture de l'EDI dans l'organisation – 2025

Institut Godin, L'innovation sociale en pratiques solidaires : Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation, 2013. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201301_InstitutGodin_ISPratiquesSolidaires.pdf, consulté le 23 janvier 2025

Webinaire organisé par TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire), 2021 www.youtube.com/watch?v=Vjpain7_NoY&list=PLx_Snboi7ODJelm1I3MVTAtZRHqsKn_Ip, consulté le 23 janvier 2025

Bodet, C. et al. (2019) « Fabriquer l'Égalité : Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'Économie Sociale et Solidaire », La Manufacture Coopérative, consulté le 13 février 2025

2025, Muncipalités inclusives : Ressource, https://crrf-fcrr.ca/fr/guide-municipalites-inclusives/, consulté le 21 mars 2025.

« L'Indice d'Humanité, c'est quoi? », https://indicedhumanite.ca/indice-humanite/, consulté le 21 mars 2025.

Léger360 (2024), « Indice d'humanité » https://leger360.com/fr/indice-dhumanite/, consulté le 21 mars 2025.

Jean-François Venne (2024), « Le PIB sous le feu des attaques », Revue Gestion HEC Montréal, https://www.revuegestion.ca/le-pib-sous-le-feu-des-attaques, consulté le 21 mars 2025.

Altics (2024), « Qu'est-ce qu'un atelier de co-création ? », https://www.altics.fr/nos-expertises/etude-utilisateur/ateliers-de-co-creation, consulté le 1 avril 2025.

OUTILS INTERESSANTS

Se déconstruire pour reconstruire ensemble (Oxfam-Québec, cahier d'activités de sensibilisation, conçu grâce à des ateliers de cocréation) : https://oxfam.qc.ca/wp-content/uploads/2021-generation-inclusion-cahier-activites.pdf

Quiz êtes-vous inclusif ? (Cric Centre Sud) : https://criccentresud.org/wp-content/uploads/2019/10/etes_vous_inclusif.pdf

Recruter-sans-discriminer (CDPDJ) : https://www.cdpdj.qc.ca/fr/nos-services/outils-en-ligne/recruter-sans-discriminer

Vidéo-documentaire qui explique ce que sont les inégalités (super bien fait et intéressant, 15 minutes) : https://www.youtube.com/watch?v=vkcellcywvQ

Inégalités sociales (Observatoire sur les inégalités) : https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2024/09/Les-inegalites-sociales-fiches.pdf

Inégalités économiques (Observatoire sur les inégalités) : https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2024/09/Les-inegalites-economiques-fiches.pdf

Inégalités sociales de santé (Observatoire sur les inégalités) : https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2024/09/Les-inegalites-sociales-de-sante-fiches.pdf

Parcours des inégalités (Observatoire sur les inégalités) : https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2024/09/Le-parcours-des-inegalites-fiches.pdf

Annexe

9.1.1 Analyse des pratiques EDI au Québec : Étude comparative

Dans le cadre de l'analyse il était important de comprendre quel est le contexte québécois dans lequel évolue la ville de Repentigny en réalisant une veille concurrentielle permettant d'identifier les actions mise en place en matière d'équité diversité et inclusion dans plusieurs villes québécoises. Hydro-Québec a également été ajouté à l'analyse puisque cet organisme compte parmi les bons exemples en termes de politique d'EDI.

Le tableau révèle les approches variées dans l'intégration des principes EDI à l'échelle organisationnelle et municipale (un tableau détaillé des actions de chaque organisation se trouve plus bas) :

	Ville de Repentigny	**Ville de Terrebonne**	**Ville de Laval**	**Ville de l'Assomption**	**Hydro-Québec**
Participation citoyenne	✅	✅	✅	❌	✅
A une stratégie d'inclusion	✅	✅	✅	❌	✅
A une stratégie interne en EDI	✅	❌	❌	✅	✅
Plan d'action pour le handicap	✅	❌	✅	✅	✅
Section EDI sur le site Internet	✅	❌	✅	❌	✅
Plan d'action en immigration	❌	❌	✅	❌	✅
Comité EDI	✅	❌	✅	❌	✅
Forum en EDI	✅	❌	✅	❌	❌
Suivi de la démarche EDI	❌	❌	✅	❌	✅
Vision en EDI	Une ville intelligente à **dimension humaine** s'engageant à offrir un milieu de vie inclusif, **diversifié** et **attractif**.	Un milieu socialement inclusif et **accueillant** qui se traduit par un **sentiment d'appartenance** à la ville et à son quartier.	Faire de Laval une ville de plus en plus inclusive, **accueillante** et **rassembleuse**.	Un milieu de vie où l'inclusion et le **vivre-ensemble** font en sorte que les citoyens puissent **s'épanouir** dans un environnement **équitable** pour tous.	Devenir un modèle en matière d'inclusion et de milieu de travail **sain** et **respectueux.**

La Ville de Repentigny se distingue avec une approche complète couvrant 7 des 9 critères évalués. Avec sa vision de "ville intelligente à dimension humaine", elle a adopté un cadre de référence en EDI visant à offrir un milieu de vie inclusif, diversifié et attractif. Elle reconnaît l'importance de l'ÉDI à l'interne et veut également assurer un environnement (externe) attractif où tous les citoyens·nes sont respectés et ont accès aux mêmes opportunités.
Sources : Cadre de référence Repentigny, Section Vivre-ensemble Repentigny

La Ville de Laval a également un engagement fort avec 7 des 9 critères, Incluant un plan d'actions détaillée en immigration. La ville mais d'ailleurs particulièrement l'emphase sur des politiques de d'inclusion des nouveaux arrivants avec l'élaboration d'un cadre de référence en matière d'immigration et de diversité ethnoculturelle, accompagné d'un plan d'action pour 2023-2028.
Source : Cadre de référence en immigration et diversité ethnoculturelle

La Ville de Terrebonne cible un « milieu socialement inclusif et accueillant » Mais elle présente un engagement plus limité avec seulement 2 critères sur 9. La ville a mis en place une Politique de développement social qui, dans une approche inclusive, permet à « toute personne de réaliser des activités de façon autonome » et d'obtenir des « services répondant à ses besoins ».
Source : Politique de développement social Ville de Terrebonne

La Ville de l'Assomption travaille sur différents chantiers afin d'atteindre une vision centrée sur l'épanouissement des citoyens dans un environnement équitable. Elle a mis en place un plan d'action à l'égard de personnes handicapées (2022-2024) et table sur un plan d'action en immigration-intégration (2021-2024) afin de faire le suivi des projets à réaliser auprès de cette population cible.
Source : Plan d'action à l'égard de personnes handicapées Ville de l'Assomption, Plan d'action 2021-2024 de la table immigration - Intégration

Hydro-Québec maintient une position forte avec 8 critères sur 9, en visant à devenir "un modèle en matière d'inclusion et de milieu de travail sain et respectueux". L'organisme a instauré des programmes pour que ses effectifs reflètent la diversité de la population québécoise et a mis en place un Programme d'accès à l'égalité en emploi pour réduire la sous-représentation de certains groupes. HQ a d'ailleurs reçu le prix « Pour un Québec sans racisme 2023 » pour son Programme d'intégration de nouveaux arrivants et arrivantes.
Source : Carrières : Communauté inclusive, force collective, Hydro-Québec

Le tableau détaillé des actions de chaque organisation :

	Ville de Repentigny	Ville de Terrebonne	Ville de Laval	Ville de l'Assomption	Hydro-Québec
Participation citoyenne	✅ Plateforme de participation citoyenne.	✅ Politique de développement social qui inclut la participation citoyenne dans les processus décisionnels	✅ Table régionale en immigration, diversité culturelle et inclusion de Laval	❌	✅ Met en œuvre un programme de participation du public.
A une stratégie inclusion	✅ Cadre de référence en EDI pour guider ses actions	✅ Approche sociale et inclusive dans ses politiques	✅ Cadre de référence en immigration et diversité ethnoculturelle.	❌	✅ Politiques internes pour que son personnel reflète la diversité de la population québécoise.
A une stratégie interne en EDI	✅ Mise en place des Répondants internes en EDI	❌	❌	✅	✅ Programme d'accès à l'égalité en emploi visant à réduire la sous-représentation de groupes spécifiques.
Égalité de genre au sein du CA	❌	❌	❌	✅ Quasi-égalité au sein du Conseil municipal (4 femmes sur 9)	✅ Quasi-égalité au sein du Conseil d'administration (6 femmes sur 14)
Plan d'action pour le handicap	✅ Mise sur pied du Plan d'action à l'égard des personnes en situation de handicap	❌	✅ Accessibilité universelle dans ses politiques et projets urbains.	✅ Groupe de travail interne et Comité consultatif sur le plan d'action à l'égard des personnes handicapées	✅ Environnement accessible aux employés et clients en situation de handicap.
Section EDI sur le site Internet	✅	❌	✅ Section Immigration, diversité ethnoculturelle et inclusion	❌	✅
Plan d'action en immigration	❌ Plus de plan d'action en 2025 par manque de budget	❌	✅ Plan d'action pour 2023- 2028 est en place afin de mieux intégrer les personnes immigrantes.	❌	✅ Valorisation de l'embauche et l'intégration des nouveaux arrivants.
Comité EDI	✅ Comité consultatif citoyen sur le vivre-ensemble	❌	✅ Comité EDI	❌	✅ Comité pour veiller à la promotion des valeurs d'EDI
Forum en EDI	✅ Création du Forum annuel sur le vivre-ensemble	❌	✅ Sommet sur la diversité ethnoculturelle et l'inclusion pour mobiliser autour des enjeux d'inclusion.	❌	❌
Suivi de la démarche EDI	❌ Définition des indicateurs de suivi de la démarche EDI mais pas de suivi précis	❌	✅ Laval adopte son plan d'action 2023-2028	❌	✅

9.1.2 Quelques outils intéressants

Guide pour les municipalités inclusives et leurs alliés, crrf-fcrr.ca (mars 2025)

Source : Muncipalités inclusives : Ressource – Fondation Canadienne des relations raciales

Légende :
✓ Reco proposée dans le rapport
X Recommandations pas proposée
🚧 Déjà en cours au sein de la ville

Cinq Thèmes Clés de l'Inclusion Municipale
Externe :

1. De l'exclusion à l'inclusion

Enjeux : non-participation de certaines communautés et phénomène de ségrégation.
Solutions :
✓ Organiser des **consultations ciblées** avec les communautés sous-représentées.
✓ Mettre en place des **programmes** (ou initiatives) **d'intégration et de sensibilisation** aux réalités de la diversité. -
✓ Améliorer l'**accessibilité aux services municipaux** (en tenant compte des barrières linguistiques et culturelles).

2. Lutte contre la discrimination

Enjeux : diversité au sein de l'administration municipale et profilage racial.
Solutions :
🚧 Former les employés municipaux à la **lutte contre le racisme systémique** (interne).
✓ Promouvoir un **recrutement inclusif** pour accroître la diversité dans l'administration municipale (interne).
✓ Mettre en place des **mécanismes de signalement** des discriminations et du profilage racial (existe déjà).

3. Du vivre-ensemble au faire-ensemble

Enjeux : attraction et établissement durable des nouveaux arrivants, crise du logement, et dynamique de concertation.
Solutions :

X Développer des **programmes d'accueil et d'intégration** pour les nouveaux arrivants.
✓ Encourager l'**implication citoyenne** via des budgets participatifs et des comités consultatifs.
✓ Mettre en place des politiques de **logement abordable** pour éviter la ségrégation socio-économique.

Interne :

4. Articuler une vision municipale

Enjeux : positionnement politique et cadre de référence.
Solutions :
🚧 Développer une **stratégie municipale claire en matière d'inclusion**.
🚧 Former les élus et décideurs municipaux à l'**équité, diversité et inclusion (ÉDI)**.
Adopter des **engagements officiels** en faveur de la diversité (chartes, plans d'action).

5. Mise en œuvre de l'action municipale

Enjeux : intégration de la diversité dans tous les services municipaux.
Solutions :
🚧 Créer des **comités d'inclusion municipaux** pour assurer un suivi des actions mises en place.
🚧 **Intégrer la diversité dans tous les services municipaux** (urbanisme, culture, emploi, loisirs).
✓et 🚧 Mettre en place des **indicateurs de suivi** pour évaluer les progrès et ajuster les stratégies.

Le Défi 50-30

Le Défi 50-30 est une initiative du gouvernement du Canada pour encourager les organisations à faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion.
Collèges et instituts Canada propose une boîte à outils Défi 50-30 comportant un ensemble de ressources, de soutien et pratiques exemplaires, notamment :

- Du soutien pour le développement de politiques
- Des méthodes de recrutement, d'encadrement et de promotion
- Du soutien pour le maintien en poste pour les membres du conseil et les employé.es
- Des stratégies contre le racisme
- Des stratégies contre le harcèlement
- Des stratégies pour favoriser un milieu de travail inclusif

Exemple d'atelier : Les micro-agressions

Une micro-agression est un comportement souvent perçu comme banale, qui, intentionnellement ou non, communique l'hostilité, la **discrimination** ou les **préjugés** à l'égard d'un individu et d'une communauté visée.
Différentes formes de micro-agressions existent :

- Commentaires,
- Questions,

- Comportements.

Ces actions perpétuent donc des stéréotypes. Or ce qui fait en sorte qu'elles se perpétuent est dû au fait qu'elles sont généralisées et sont donc très peu dénoncées. Même si les personnes de groupes sous-représentés y sont confrontées à répétition, ce genre de situations peut être ignoré, voir caché.

Voici quelques exemples de micro-agressions :

- Vous présumez qu'une personne a moins d'ancienneté que vous
- Vous vous adressez à un coéquipier d'une manière bien différente qu'avec les autres
- Vous interrompez ou rejetez constamment les propos d'un collègue

Pourquoi est-il important de les repérer ?

- Démystifier les préjugés
- Promouvoir l'ouverture d'esprit
-

Guide d'autodiagnostic des compétences interculturelles

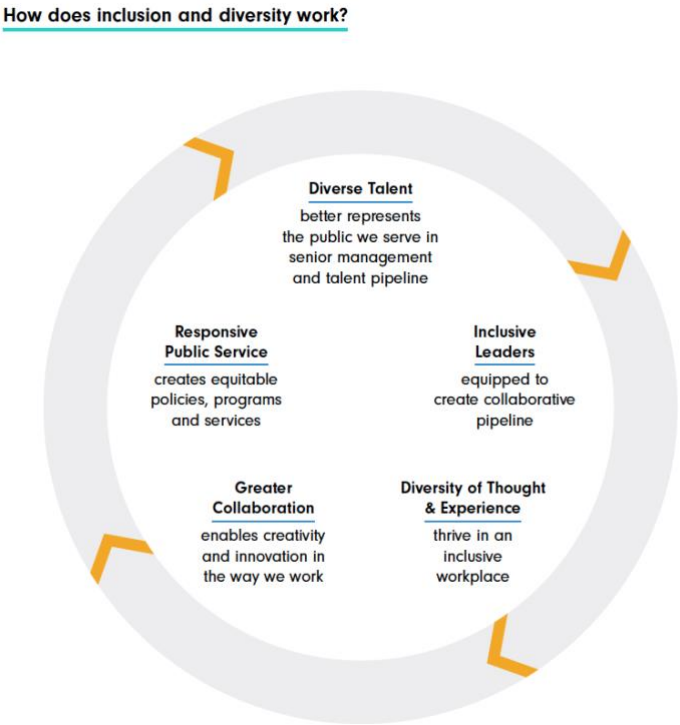
Ce guide d'autodiagnostic et de réflexion est une initiative pour les organisations du Carrefour de Ressources en Interculturel (CRIC). Ce guide vise à amorcer et à soutenir la réflexion des organisations sur l'inclusion et leurs compétences inter - culturelles. L'objectif de l'autodiagnostic est de faire le point sur ces dimensions au sein des organisations et d'établir trois priorités d'action.

9.1.3 Quelques bonnes pratiques à l'interne

Ontario : Le *Blueprint* Inclusion & Diversité

La direction au sein de la municipalité a mis sur pied un *Blueprint* visant à rendre la fonction publique de l'Ontario (OPS) plus inclusive, équitable et accessible, en « éliminant les barrières systémiques, la discrimination et le harcèlement pour tous les employés » (Ontario Public Service, 2017).

Ce document sert donc de base pour rédiger des politiques, programmes et services favorisant la diversité et repose sur différents constats permettant de faire ressortir 3 principales priorités :



Priorité 1 : Diversifier la fonction publique et l'accès aux postes de direction

Actions proposées :

- Fixer des **objectifs concrets** pour augmenter la représentation des groupes sous-représentés.

- Identifier et éliminer **les biais systémiques** dans le recrutement et la promotion.
- Mettre en place **du mentorat et du coaching** ciblé pour soutenir les talents issus de la diversité.

Priorité 2 : Renforcer le leadership inclusif

Actions proposées :

- Intégrer des **compétences de leadership inclusif** dans le recrutement et l'évaluation des gestionnaires.
- Développer des formations sur **l'anti-racisme, le handicap et la diversité** pour la direction.
- Créer des **outils d'auto-évaluation** pour les leaders afin de mesurer leur impact inclusif.

Priorité 3 : Améliorer les services publics inclusifs

Actions proposées :

- Intégrer **les principes d'équité** dans toutes les politiques et programmes gouvernementaux.
- Développer des outils comme un **"Anti-Racism Impact Assessment"** et une **"Accessibility Lens"** pour guider les décisions.
- Encourager la **collaboration entre ministères et avec les acteurs communautaires** pour offrir des services plus adaptés.

Par la suite, OPS a identifié les résultats et les indicateurs de succès attendus suite à la mise en place de ce *Blueprint*, notamment :

- **Une fonction publique plus représentative** à tous les niveaux de gestion.
- Des **cadres de référence engagés et évalués** sur leur capacité à promouvoir l'inclusion.

Finalement, ce Blueprint est un excellent exemple de cadre de référence en EDI incluant des politiques d'embauche, de formation/sensibilisation et d'évolution professionnelles transparentes et équitables. Le but final est d'offrir un milieu de travail diversifié et inclusif à « autant de personnes talentueuses différentes que possible, travaillant dans une culture qui les aide à donner le meilleur d'elles-mêmes. »

New York : L'équité, la diversité et l'inclusion au sein des bureaux de la municipalité

Le bureau de l'État de New York est l'une des agences les plus anciennes et les plus diversifiées du gouvernement de la province et s'est engagé de créer un endroit plus accueillant, plus équitable et plus prospère. Il a alors mis en place des principes organisationnels de Diversité, Équité, Inclusion et Accessibilité (DEIA) et a développé les 4 objectifs suivants dans le but de favoriser des valeurs internes justes ayant des répercussion positive sur l'environnement externe.

Objectif 1 : Promouvoir la diversité et l'inclusion par l'engagement actif des dirigeants

- Démontrer l'engagement du leadership à travers les politiques, la communication et les comportements qui font progresser les objectifs de diversité et d'inclusion.

Objectif 2 : Inclure et engager tous les employés sur le lieu de travail

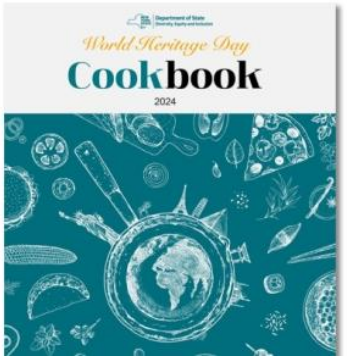
- Cultiver une culture de travail accueillante, inclusive et équitable permettant aux employés de se sentir connectés à la mission en emploi et d'y contribuer pleinement

Objectif 3 : Favoriser une main-d'œuvre diverse et performante

- Utiliser des approches fondées sur les données pour le recrutement et la rétention
- Poursuivre une stratégie complète pour développer une main-d'œuvre performante issue de tous les segments de la population

Objectif 4 : Assurer l'équité dans la prestation de services

- Identifier les opportunités pour continuer à intégrer les pratiques de diversité et d'inclusion dans le travail de l'organisation.



Le bureau a également développé un livre de recettes dans le cadre de la journée mondiale du patrimoine. Il est parti du postulat que les repas sont un excellent moyen de découvrir les diverses cultures et origine des uns et des autres. Ce livre coconstruit par les employés du bureau comporte donc des recettes originales irlandaises, italiennes, mexicaines ou encore transmises de génération en génération (Department of State DEIA, 2024).

9.1.4 Quelques bonnes pratiques à l'externe

Londres : Une stratégie d'équité et de diversité

Londres a mis en place une stratégie communautaire (extra-organisationnelle) d'équité et de diversité en 2017. Cette stratégie découlait du besoin de « construire une communauté diversifiée, inclusive et accueillante », un des objectif du plan 2015-2019 de la Ville et était organisée selon cinq priorités principales.

Priorité 1 : Prendre des mesures concrètes en vue de la guérison et la réconciliation.
Actions proposées :

- Créer un **organisme de responsabilisation et d'implémentation** des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR)
- Développer un **processus d'audit pour mesurer les progrès** vers les recommandations de la CVR
- Forger des accords de **partenariat entre la Ville et trois communautés autochtones**.

Priorité 2 : Avoir une tolérance zéro pour l'oppression, la discrimination et l'ignorance
Actions proposées :

- Reconnaître et **combattre l'existence de toutes formes de discrimination**, dont du racisme anti-noir, l'islamophobie, le sexisme.
- Exiger que les éducateurs et praticiens de services sociaux et de santé suivent une **formation sur les cultures autochtones**.
- Encourager les **médias locaux à promouvoir des messages inclusifs**

Priorité 3 : Créer des liens et impliquer les Londoniens.
Actions proposées :

- **Promouvoir des événements** permettant aux Londoniens de collaborer et partager de l'information
- Reconnaître et **célébrer les individus et organisations qui promeuvent la diversité** et l'inclusion
- Augmenter la participation des groupes non-dominants aux comités consultatifs, conseils et commissions de la Ville
- Établir des plans à long terme pour développer des activités de diversité

Priorité 4 : Éliminer les obstacles d'accessibilité des services, de l'information et des espaces
Actions proposées :

- Créer une **sensibilisation** aux services d'accessibilité disponibles

- **Promouvoir les centres d'accueil** pour nouveaux arrivants
- Assurer que les options de **transport sont accessibles** aux personnes âgées, aux personnes handicapées et aux nouveaux arrivants
- Encourager le développement de **ressources sur les technologies d'assistance**

Priorité 5 : Supprimer les obstacles à l'emploi.
Actions proposées :

- Identifier et **éliminer les obstacles dans le processus de recrutement**
- Soutenir le développement professionnel des **individus sous-représentés**
- Mettre en place des **métriques pour mesurer la diversité** et l'inclusion dans l'emploi
- **Reconnaître les diplômes/expériences de travail étrangers** et les connaissances des Aînés autochtones.

En mettant en œuvre cette stratégie, Londres s'est doté d'une vision de créer une communauté diversifiée et inclusive qui honore, accueille et accepte toutes les personnes. La ville voulait ainsi donner aux gens « le pouvoir d'éliminer les oppressions systémiques ».

Alberta : Une charte d'intégration en milieu de travail

La région de Bow Valley (situé à 30 km de Calgary en Alberta) connaît une augmentation des immigrants**,** notamment dans l'industrie touristique. Les travailleurs immigrants font face à des discriminations, une précarité d'emploi et un manque d'accès aux services. Le Bow Valley Immigration Partnership (BVIP) cherche à améliorer leur intégration via des politiques inclusives en entreprise. La Bow Valley Workplace Inclusion Charter (WIC) a donc été mis en place par la municipalité pour réduire cet enjeu réel au sein de la région. Il s'agit d'une charte volontaire adoptée par les employeurs locaux pour favoriser l'inclusion au travail, améliorer les conditions de travail, l'accès à l'éducation, l'intégration sociale et les réseaux de soutien des travailleurs immigrants.

La Bow Valley Workplace Inclusion Charter (WIC) repose sur 16 engagements répartis en 4 catégories principales visant à favoriser l'inclusion des travailleurs immigrants (Selvanandan, V. et Reid, M., 2021).

1. **Connexions communautaires (Community Connections)**

Notamment, soutenir les employeurs par ressources pour faciliter leur intégration, leur processus d'immigration et permettre l'accès aux services de soutien des organisations.

2. **Normes d'emploi (Employment Standards)**

Entre autres, communiquer clairement les normes du travail (droits et responsabilités), former les superviseurs aux pratiques inclusives et à la diversité culturelle.

3. **Apprentissage des langues (Language Learning)**

Notamment, faciliter l'accès aux cours de langue anglaise, aménager les horaires de travail afin que les employés puissent assister à leurs cours de langue ou proposer des cours sur site.

4. **Culture et leadership (Culture and Leadership)**

Ces engagements inclus offrir une formation interculturelle aux employés et aux gestionnaires pour améliorer la compréhension et le respect des différences et intégrer l'inclusion comme une valeur organisationnelle.

Pour recevoir leur badge de bronze de l'inclusion sur le lieu de travail, les organisations participantes doivent compléter les 5 conditions obligatoires de la charte.
Pour recevoir leur badge d'or, les organisations doivent compléter au moins 14 engagements (et 10 engagements pour le badge d'argent) sur les 16 énumérés (Bow Valley, 2024).

Cette charte est donc un exemple d'initiative intéressante pour faire face à un enjeu majeur de discrimination au sein de la région. Développé en partenariat entre les municipalités et les employeurs, elle vise à soutenir ces derniers par le biais de nombreuses ressources offertes (guides, formations et accompagnement).

9.1.5 Analyse de Bonboss - Rapport de recommandations (mars 2025)

Les recommandations énoncées par Bonboss dans son étude sur la bienveillance sont cohérentes avec les besoins identifiés plus haut :

- Mettre en place des espaces de rencontre dans les quartiers pour renforcer les liens sociaux (ex : cafés communautaires, jardins collectifs, activités intergénérationnelles).
- Soutenir des projets qui favorisent la confiance et l'intégration sociale (ex : mentorat pour nouveaux résidents, jumelage intergénérationnel, parrainage de familles vulnérables).
- Introduire des incitatifs municipaux pour encourager les entreprises et organisations à promouvoir la bienveillance (ex : subventions pour des projets sociaux, certifications "entreprise bienveillante", etc).
- Intégrer la bienveillance dans les politiques d'urbanisme en repensant les espaces publics pour favoriser les interactions sociales.
- Évaluer régulièrement l'impact des actions mises en place en utilisant des données quantitatives et qualitatives, année après année.

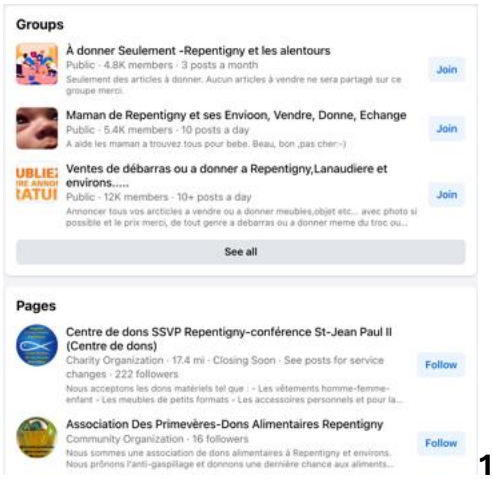
La participation citoyenne dans les décisions municipales et la cocréation de projets de quartier sont des dimensions qui présentent, malgré les efforts mis en place par la Ville, une certaine fragilité.

CONSTAT 2

Plusieurs recommandations sont intéressantes mais existent déjà.

1.2. Développer des outils et formations pour les citoyens

Le développement d'outils et formations pour les citoyens est déjà significativement couvert par les initiatives municipales, notamment le forum vivre-ensemble, mais possibilité d'informer en ligne (ex : Page vivre-ensemble de la Ville de Québec)



1.3. Favoriser un modèle de "don au suivant" en mettant en place des mécanismes facilitant le partage

De nombreux groupes citoyens (notamment des pages Facebook) et initiatives communautaires pratiquent déjà le modèle de "don au suivant". Cependant, la municipalité pourrait davantage encourager et faciliter des activités comme les vide- grenier par exemple.

1. **Plusieurs actions proposées ne découlent pas directement du mandat de la municipalité, notamment les recommandations suivantes en matière de soutien psychologique aux citoyens.nes :**

3. Prendre en compte les effets négatifs de l'empathie pour les aidants

- Offrir des formations et outils en gestion des émotions pour les travailleurs sociaux, bénévoles et aidants naturels afin d'éviter l'épuisement émotionnel.
- Mettre en place des ressources de soutien psychologique pour les personnes impliquées dans des initiatives prosociales, notamment celles en contact fréquent avec des publics vulnérables.
- Encourager l'empathie cognitive plutôt qu'affective, car l'étude montre que l'empathie affective est corrélée à un risque accru de dépression.

Cependant, il serait pertinent pour la ville de jouer un rôle de relais d'information en redirigeant la population vers les associations offrant des outils ou des ressources de soutien psychologique (sur le site ou les médias sociaux par exemple).

9.1.6 Éléments clés de la stratégie EDI de Repentigny (Vivre-Ensemble) :

1. **Structure de gouvernance**

- Comité stratégique du Chantier vivre-ensemble
- Comité EDI intégré à la direction
- Commission municipale Vivre-Ensemble
- Comité consultatif citoyen.ne
- Approche d'innovation sociale

2. Objectifs principaux

- Assurer l'équité des pratiques
- Valoriser la diversité
- Communiquer de façon inclusive
- Optimiser la cohésion sociale

3. Indicateurs de succès en IS :

Gouvernance juste et équitable	Respect des besoins des individus	Équité et inclusion	Relations et conditions de travail	Optimisation de l'expérience client
Gestion des risques éthiques	Réduction des obstacles systémiques	Dialogue social multidirectionnel	Développement et autodétermination du capital humain	Développement et consommation durable
Transparence et redevabilité	Droits civils et politiques	Mobilisation citoyenne	Santé et mieux-être au travail	Traitement et suivi des requêtes et plaintes
Leadership inclusif	Droits économiques, sociaux et culturels	Éducation et sensibilisation	Protection sociale des travailleurs	Accès équitable aux services

Repentigny
S'épanouir

VILLE DE REPENTIGNY

2025