

“ Nous devons remettre l'égalité au coeur de notre action. ”

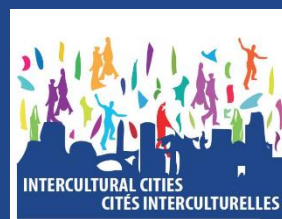
"Nous avons examiné la situation et notre étude montre qu'il y a effectivement une discrimination systémique."

Systemic
Discrimination



Détecter et prévenir la discrimination systémique au niveau local

Note d'orientation
Octobre 2020



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Table des matières

Introduction	1
Contexte	1
La discrimination systémique	1
Définir un cadre stratégique et pratique pour lutter contre la discrimination systémique	2
Premier axe d'intervention : se préparer pour lutter contre la discrimination.....	2
Deuxième axe d'intervention : détecter la discrimination systémique.....	4
Troisième axe d'intervention : prévenir la discrimination systémique	6
Quatrième axe d'intervention : diffuser et partager les bonnes pratiques.....	8

Introduction

Contexte

Le programme des Cités interculturelles a décidé de prendre une initiative pour permettre aux villes et, plus généralement, aux organismes publics et privés, de tirer parti des bonnes pratiques développées par différentes villes pour lutter contre la discrimination systémique et de mettre en commun leurs propres pratiques en la matière. La présente note d'orientation a pour but d'aider les décideurs politiques à formuler les grandes lignes stratégiques et à définir les grands axes d'intervention pour traiter le phénomène de la discrimination systémique.

La discrimination systémique

Il y a discrimination systémique lorsque les procédures, les routines et la culture d'une organisation donnée produisent des résultats inégaux pour des groupes minoritaires par rapport à l'ensemble de la population. Cette discrimination peut être ancrée dans la manière dont les organisations mènent leurs activités quotidiennes en tant que décideurs politiques, employeurs ou prestataires de services. Elle peut aussi s'inscrire dans une prise de décisions automatisée. Elle ne résulte généralement pas d'une intention ou d'une action délibérée. Elle ne devient visible que dans les résultats inégaux découlant, pour des groupes donnés, de l'élaboration des politiques, de la réalisation des programmes et de la prestation des services, ainsi que de l'attribution des fonctions au sein d'une organisation. Lorsque les résultats sont inégaux, c'est le signe qu'il y a discrimination systémique.

Ces résultats inégaux se manifestent dans la situation et le vécu de groupes tels que les femmes, les minorités ethniques et visibles, les personnes LGBTI, les personnes handicapées, les parents isolés, les aidants, les personnes

Elle s'accompagne d'une étude du phénomène et d'exemples de réponses efficaces qui lui ont été apportées dans différentes villes et qui sont recensées dans une base de données des bonnes pratiques consultable sur le site web des Cités interculturelles.



âgées, les jeunes, ou encore les personnes qui ont des croyances religieuses particulières ou qui se trouvent dans une situation socioéconomique particulière.

Les inégalités tenaces, insolubles et intergénérationnelles que subissent ces groupes découlent d'une discrimination systémique. Elles peuvent s'étendre à tous les domaines, de l'emploi à la culture, en passant par les revenus, l'éducation, la santé, le logement, les rapports avec la police, l'accès aux équipements publics, etc.

La discrimination systémique compromet les principes d'égalité, de diversité et d'interaction qui définissent la cité interculturelle. L'égalité est acquise lorsque toutes les actions de la cité laissent transparaître l'égalité et la non-discrimination. La diversité est assurée lorsqu'elle est reconnue par la cité comme une caractéristique intrinsèque des communautés humaines et comme une source de résilience, de vitalité et d'innovation. L'interaction est à l'œuvre lorsque la cité permet des rencontres positives et constructives au milieu de toute cette diversité.

La discrimination systémique fait obstacle à la poursuite de l'égalité et de la non-discrimination dans toutes les fonctions de la cité. Si rien n'est entrepris pour faire avancer l'égalité et la non-discrimination, les avantages

découlant de la diversité ne peuvent pas se réaliser et restent à l'état de potentialité. Les divisions découlant de l'inégalité réduisent alors la qualité des interactions possibles entre les groupes dans leur diversité.

Définir un cadre stratégique et pratique pour lutter contre la discrimination systémique

Pour s'attaquer efficacement à la discrimination systémique, l'action de la cité doit s'articuler autour de quatre axes d'intervention, qui sont les suivants:

Préparation : actions visant à créer les conditions pour que la ville puisse s'attaquer à la discrimination systémique.

Détection : actions visant à rendre visible et à révéler la discrimination systémique.

Prévention : actions visant à élaborer des solutions systémiques à un problème systémique.

Mise en commun des pratiques : actions visant à permettre une réponse cohérente à la discrimination systémique à l'échelle de la ville, du secteur public en général et du secteur privé.

Ces axes d'intervention obéissent aux quatre grands **principes** suivants:

- La conception et la mise en œuvre des actions s'appuient sur le témoignage des groupes exposés à la discrimination et de leurs organisations représentatives.
- Les personnes chargées d'élaborer et de mettre en œuvre les actions ont une connaissance et une compréhension approfondies du problème.
- La conception des actions est motivée par l'ambition forte d'aboutir à des résultats plus égalitaires pour les groupes défavorisés dans l'accès aux ressources, dans la reconnaissance de leur diversité, dans le pouvoir d'influer sur les décisions, ainsi que dans les relations de respect, de prise en considération et de solidarité.
- Les déclarations d'intention, rapports, recommandations et conclusions concernant la discrimination systémique débouchent sur une action concrète de la ville.

Premier axe d'intervention : se préparer pour lutter contre la discrimination

Définir un cadre de référence pour traiter le problème

Un cadre de référence devrait exprimer l'ambition de la ville en matière de lutte contre la discrimination systémique et établir des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis. Il devrait aussi définir le rôle de la ville en tant que force motrice et source d'inspiration dans ce domaine et fixer les critères qui permettent d'évaluer l'efficacité de l'approche adoptée.

Responsabilité de l'action

La responsabilité de la lutte contre la discrimination systémique devrait être clairement attribuée, de manière à afficher la volonté de la ville et à assurer que l'action à mener soit considérée comme prioritaire. Cette responsabilité devrait se concrétiser par les éléments suivants:

- l'attribution d'un rôle politique moteur à un conseiller ou une conseillère municipale ;
- la désignation d'un ou une responsable de l'action dans l'encadrement supérieur ;

- la prise en compte de cette thématique dans toutes les réunions de l'administration.

Structuration de l'action

L'institution pourrait se doter d'une structure pour lutter contre la discrimination systémique et assurer que l'action soit menée dans la durée. Cette structure pourrait comporter les éléments suivants :

- une politique d'égalité pour la ville, qui reconnaisse l'existence d'une discrimination systémique et exprime la volonté d'en identifier et d'en prévenir les manifestations ;
- un comité interne expert dans le domaine et qui joue un rôle de meneur, dont la fonction est d'assurer que tout le personnel soit en mesure de traiter les problèmes de discrimination systémique et le fasse effectivement ;
- un plan d'action contre la discrimination systémique, qui fixe des objectifs et propose des initiatives afin que la ville détecte et prévienne la discrimination systémique ;
- une formation et des directives sur la lutte contre la discrimination systémique pour le personnel chargé de l'élaboration et de la révision des politiques, plans, programmes et procédures et, plus généralement, une sensibilisation de l'ensemble du personnel à ces questions ;
- la collecte et l'analyse de données et d'informations sur l'égalité et la diversité, de manière à pouvoir développer une approche fondée sur des faits pour s'attaquer à la discrimination systémique.

La municipalité de Turin, en Italie, a approuvé une résolution reconnaissant « les connaissances, les actions et les bonnes pratiques contre le racisme comme un bien commun ». Le but premier est d'élaborer un Pacte de collaboration dans le but d'entretenir ce bien commun de la ville, de le gérer collectivement et d'œuvrer à sa régénération.

Le Pacte définira les actions prioritaires et les

investissements qu'elles nécessitent. Un appel public à propositions a été lancé pour soutenir un processus de cocréation du pacte. Il sera signé par les parties qui accepteront de collaborer à sa mise en œuvre. Le Pacte aura rang d'acte officiel établi par une résolution de la municipalité. Il engagera les parties signataires.

À **Bradford, au Royaume-Uni,** un membre de l'exécutif est chargé de l'égalité. La direction de l'administration municipale, présidée par le directeur général, reçoit tous les trimestres des rapports et des recommandations du Groupe inter-services de la municipalité pour l'égalité et des rapports périodiques du personnel.

La Ville de Mexico, au Mexique, s'est dotée d'une infrastructure interne pour exprimer et soutenir son engagement en faveur de l'égalité et de la non-discrimination.

La constitution de la Ville de Mexico comporte une Déclaration des droits, qui contient des obligations concrètes en matière de lutte contre les inégalités structurelles.

Un Conseil pour la prévention et l'élimination de la discrimination est chargé d'établir des directives pour les politiques publiques de lutte contre la discrimination, d'élaborer des politiques de prévention et d'élimination de la discrimination, de coordonner et de superviser l'action des organismes publics pour éliminer la discrimination et d'assurer des consultations sur le droit à la non-discrimination et de traiter les plaintes pour discrimination.

Le Programme 2019-2020 de prévention et d'élimination de la discrimination est organisé en trois lignes d'action stratégiques : la promotion de l'égalité et de la non-discrimination dans le cadre réglementaire et les instruments d'administration publique de la Ville, la promotion du droit à l'égalité et à la non-discrimination dans les actions de communication, d'éducation et d'information de la Ville et le renforcement d'une culture de l'égalité de traitement par l'information sur les mécanismes de plainte, le traitement des plaintes et la prévention de la discrimination dans le secteur privé.

Deuxième axe d'intervention : détecter la discrimination systémique

Établir le diagnostic de la discrimination systémique

- Le diagnostic permettrait de faire le point sur la situation, le vécu et les besoins spécifiques des groupes subissant des inégalités et d'obtenir des données factuelles afin de contribuer à l'élimination de la discrimination systémique et d'améliorer les résultats des politiques, plans, programmes et pratiques de la ville à l'égard de ces groupes.
- Le diagnostic passerait par une enquête ou une étude approfondie de la population et de sa diversité, la population étudiée pouvant être celle de la ville, d'un quartier, voire les employé-e-s de la ville. Les observations, conclusions et recommandations de ces études devraient être publiées.

Dialoguer sur les problèmes de discrimination systémique

- Par le dialogue avec des personnes qui subissent une discrimination systémique, la ville pourrait tirer des enseignements de leur vécu et leur apporter des réponses.
- Le dialogue suppose d'écouter celles et ceux qui sont exposés à la discrimination systémique et leurs organisations représentatives, d'analyser les implications de ces informations pour les politiques, plans, programmes et pratiques et de rendre compte des constats et conclusions.



Observer la discrimination

- L'observation consisterait à examiner la nature et le niveau des incidents relevant de la discrimination dans la ville et à s'assurer que celles et ceux qui la subissent puissent obtenir réparation.
- L'observation comprendrait aussi l'offre de services de consultation et de soutien indépendants pour les personnes qui se plaignent de discrimination, l'examen des plaintes et l'analyse des situations types donnant lieu à des plaintes et leurs implications, ainsi que l'établissement de rapports sur la question.

Le conseil municipal de Barcelone, en Espagne, publie un rapport annuel sur les cas de discrimination faisant l'objet d'un signalement à l'échelle de la ville. Ce rapport est établi par l'Observatoire de la discrimination de Barcelone.

Il présente la répartition des auteurs de signalements par sexe, âge et situation juridique, les types de services ou organisations mis en cause pour discrimination, la répartition géographique par quartiers, le contexte public ou privé des incidents signalés, les motifs de discrimination apparents, les droits qui n'auraient pas été respectés, le type de discrimination concerné et les suites données aux plaintes.

La publication de cet état de la discrimination a pour effet de rendre le problème visible et d'empêcher que ces attitudes et comportements finissent par être considérés comme normaux. Ce rapport fournit les données nécessaires pour donner à ce problème sa juste place dans l'élaboration des politiques. Il permet d'instaurer la confiance entre les organisations de la société civile et le conseil municipal et ouvre un espace de discussion pour l'élaboration d'une stratégie commune de lutte contre la discrimination.

La Ville de Genève, en Suisse, travaille avec le Centre – Écoute contre le Racisme (C-ECR), qu'elle finance. Le C-ECR est indépendant de la Ville et offre toute une série de services gratuits et confidentiels aux personnes victimes de discrimination et de racisme, notamment des services d'écoute, de conseil, de soutien psychosocial, de médiation et d'assistance juridique.

Le C-ECR fournit à la Ville des données statistiques anonymisées sur les problèmes de racisme et de discrimination. Avec l'accord des personnes concernées, il peut contacter la municipalité, par l'intermédiaire du Chef de projet Diversité, afin de chercher des solutions aux problèmes de discrimination qui peuvent surgir dans le fonctionnement de cette dernière. La Ville peut, par l'intermédiaire du Chef de projet Diversité, adresser les personnes qui ont été victimes de racisme au C-ECR.



À **Montréal, au Canada**, l'Office de Consultation Publique de Montréal (OCPM) a organisé une consultation sur le racisme et la discrimination systémique dans la ville et fait rapport sur cette consultation, qui a duré deux ans et réuni plus de 7 000 contributions, en personne et en ligne. Le but était de dresser un état des lieux, de voir quelles étaient les solutions proposées et d'élargir les perspectives pour accompagner la prise de décisions publique.

Le rapport a été officiellement remis à la Ville. Le maire a publiquement reconnu l'existence d'un problème de discrimination et de racisme systémique. Selon les conclusions de la commission, les efforts ont été principalement orientés sur l'intégration des immigrants, au détriment de la lutte contre le racisme et la discrimination. Les politiques et pratiques de la Ville et son rôle dans la production et la perpétuation des inégalités n'avaient encore jamais été examinés. Dans ses recommandations, la commission insiste sur la nécessité de reconnaître le problème, de le mesurer, de définir des objectifs qui mènent à des actions concrètes et de rendre compte de ces actions.

Le canton de **Neuchâtel, en Suisse**, mène une initiative d'observation de la diversité dans l'administration centrale du canton, en collaboration avec l'université de Neuchâtel.

Le premier module, tel que proposé, dressera l'état des lieux actuel de la diversité dans la fonction publique. Il comportera des questions permettant de savoir si les personnes interrogées ont subi des discriminations au travail, ou en dehors, et pour quels motifs. Un bref rapport viendra étayer la nécessité de développer davantage les systèmes de suivi de la diversité dans l'administration publique.

Le deuxième module proposé consistera à collecter des données relatives à la diversité lors d'une procédure de recrutement. Il se basera sur les résultats du premier module et sera mis en œuvre d'abord à titre expérimental sur une période de quelques mois. Un bref rapport indiquera les changements qui pourraient être nécessaires.

Troisième axe d'intervention : prévenir la discrimination systémique

Passer en revue les systèmes organisationnels

Les systèmes organisationnels en place au niveau municipal dans les domaines de la planification, de l'élaboration des politiques, de la conception des programmes, de l'emploi et/ou de la prestation de services devraient être passés en revue sous l'angle de la discrimination systémique et pour voir s'ils sont générateurs de résultats inégaux manifestes pour des groupes donnés.

Ce passage en revue comprendrait les étapes suivantes:

- une étude documentaire des systèmes passés en revue ;
- la collecte et l'analyse de données et d'informations provenant des systèmes de données internes, du personnel et des groupes exposés à une discrimination systémique ;
- l'établissement de rapports rendant compte des constatations faites et formulant des recommandations.

Établir des systèmes égaux

Sont qualifiés de systèmes égaux les processus organisationnels garantissant qu'une organisation œuvre pour l'égalité dans son fonctionnement et par ses actions. Ces processus sont notamment les suivants :

1. Réalisation d'études d'impact sur l'égalité

Des études d'impact sur l'égalité pourraient être réalisées dans le cadre des processus d'élaboration et d'évaluation des plans, politiques, programmes et procédures de la municipalité pour s'assurer que leur capacité à produire des résultats pour les groupes exposés à des inégalités est évaluée au stade final des projets. Une procédure similaire d'étude d'impact algorithmique pourrait être appliquée aux systèmes de décision automatisée.

Cette évaluation comprend la collecte de données et d'informations sur la population cible et sa diversité, l'appréciation de l'impact probable des plans, politiques, programmes ou procédures au stade du projet final sur les groupes exposés à une discrimination systémique et la validation de ces conclusions avec des organisations représentatives de ces groupes.

2. Élaboration de plans pour l'égalité

Des plans pour l'égalité pourraient être élaborés pour remédier aux handicaps découlant de la discrimination systémique pour les groupes qui y sont exposés parmi le personnel de la ville ou dans l'ensemble de la population.

L'élaboration de plans pour l'égalité suppose que le diagnostic de la situation et les besoins spécifiques des groupes exposés à une discrimination systémique aient été établis, que des actions positives et des changements des systèmes internes soient programmés et que des indicateurs soient définis.

3. Mise en place de systèmes organisationnels fondés sur des valeurs

Des systèmes organisationnels fondés sur des valeurs devraient être mis en place pour qu'une culture organisationnelle axée sur l'égalité, la diversité et la non-discrimination puisse se développer et s'enraciner.

À cet effet, la Ville doit se doter d'une déclaration énonçant les valeurs qui la poussent à œuvrer en faveur de l'égalité, de la diversité et de la non-discrimination, définir les conséquences pratiques de ces valeurs sur ses priorités et ses processus et mettre en place les systèmes organisationnels pour mobiliser le personnel et l'encadrement autour de ces valeurs.

Développer des systèmes organisationnels participatifs

Des systèmes de participation aux travaux des municipalités pourraient être mis en place afin que le point de vue des groupes exposés à une discrimination systémique et des organisations les représentant puisse alimenter les travaux préparatifs des politiques, procédures, plans et programmes municipaux.

Cette participation passe par la consultation des groupes exposés à une discrimination systémique, la création de plateformes où ces groupes puissent se faire entendre collectivement et des dispositifs pour que ces plateformes puissent collaborer directement avec la Ville à l'élaboration ou au contrôle de ses politiques, procédures, plans et programmes.

Le conseil du district de Camden, au Royaume-Uni, a rapidement constaté l'impact disproportionné de la pandémie de covid-19 et de la manière dont elle a été gérée sur les communautés ethniques noires, asiatiques et autres¹. Il a relevé la complexité des dynamiques d'ordre social, économique, culturel et environnemental qui favorisent ces inégalités en termes de santé.

Un groupe de travail à haut niveau sur les inégalités subies par les communautés ethniques noires, asiatiques et autres, notamment face à la covid-19 ('Black, Asian and Other Ethnic Inequalities and COVID-19 Working Group') a été créé. Ce groupe a mis en évidence cinq domaines dans lesquels les différences sont disproportionnées : la santé, les personnes à risques, les enfants et les jeunes, l'offre et la suroccupation de logements, l'emploi et le marché du travail. Il a élaboré un plan d'action qui va bien au-delà des problématiques liées à la pandémie, bien qu'elles en aient été le déclencheur.

Ce plan d'action préconise des interventions dans six domaines, dont les objectifs respectifs sont que les personnes appartenant aux

communautés ethniques noires, asiatiques et autres : puissent vivre en bonne santé, puissent vivre heureuses et de manière indépendante, puissent commencer le mieux possible dans la vie et développer toutes leurs capacités, aient accès aux emplois qui leur conviennent, puissent financer et développer leurs associations bénévoles et, enfin, puissent vivre dans des logements où elles se sentent en sécurité, tous ces aspects devant contribuer à ce que la population active de Camden se sente en sécurité et soutenue dans son travail.

Le conseil municipal de Dublin, en Irlande, a procédé à une analyse de ses systèmes sous l'angle de l'égalité en fonction de l'origine raciale ou ethnique dans l'attribution des aides au logement social et des services aux sans-abri.

Cette analyse reposait sur une étude documentaire de la législation, de la politique nationale et des plans, politiques, procédures, engagements de qualité de service, informations et sources de données de la Ville. Des entretiens ont été réalisés par le personnel de la municipalité et des organismes auxquels la prestation de services est sous-traitée. Des discussions ont été organisées avec des groupes témoins d'utilisateurs issus de groupes ethniques minoritaires.

Un plan d'action pour l'égalité est actuellement mis en œuvre pour appliquer les recommandations formulées à l'issue de ce travail. Il est prévu de procéder à des analyses de l'égalité en fonction d'autres critères.

Le conseil du district de Kirklees, au Royaume-Uni, réalise des études d'impact intégrées lors de la conception de nouveaux services, politiques ou stratégies, de la révision de ceux qui existent déjà, ainsi que lors des contrôles et audits.

Ces études consistent à apprécier l'impact probable sur les personnes et sur le cadre concerné, ce qui permet de détecter et de prévenir toute discrimination systémique dans les services, politiques et stratégies.

¹ "Black, Asian and other ethnic communities": cette catégorisation est d'usage fréquent au Royaume-Uni.

Le conseil de district a développé un guide et une boîte à outils à cet effet. La boîte à outils fournit l'accès à toute une série de sources de données pertinentes. Le personnel concerné est formé à la conduite de ces évaluations, dont la version provisoire est ouverte à la consultation publique.

Le conseil municipal de **Botkyrka, en Suède**, a élaboré des systèmes de planification de l'égalité pour faire avancer la cause de l'égalité dans la ville, ce qui permet à la municipalité de combattre la discrimination systémique au moyen de processus et d'activités visant à atteindre des buts précis et dont la conception repose sur des observations factuelles. Il s'agit d'une approche globale couvrant le lieu de travail et la prestation de services et englobant divers groupes victimes d'inégalités.

Les mesures programmées visent notamment à parvenir à la représentativité des effectifs avec un personnel reflétant la composition de la population, à formuler les buts à atteindre d'une manière garantissant que les besoins et la situation des différents groupes sont pris en compte et qu'ils vont dans le sens d'une plus grande égalité et à renforcer les compétences du personnel pour rendre la ville plus égalitaire.

Le conseil municipal de Galway, en Irlande, a publié une Déclaration des valeurs d'égalité et des droits humains, en vertu de laquelle il s'engage à suivre une approche fondée sur

ces valeurs dans ses activités de programmation et l'élaboration de ses politiques internes.

Cette déclaration définit les valeurs qui motivent le conseil municipal en matière d'égalité et de droits humains et établit les conséquences pratiques de chacune de ces valeurs pour les priorités du conseil municipal et ses processus opérationnels. Ces valeurs sont la dignité, la responsabilité, l'inclusion, la participation, la justice sociale et la justice environnementale. La Déclaration des valeurs d'égalité et des droits humains doit être communiquée et appliquée de manière à ce que ces valeurs deviennent partie intégrante de la culture organisationnelle.

Le conseil du district de Kirklees, au Royaume-Uni, dispose de réseaux d'employé-e-s référent-e-s en matière d'égalité dont le rôle est d'apporter un éclairage dans ce domaine lors de la prise de décisions et de permettre l'innovation.

La revitalisation de ces réseaux passe par la désignation de responsables pour parrainer chacun de ces réseaux et dont le rôle soit défini, par le rétablissement d'un budget annuel de fonctionnement pour ces réseaux, par la nomination d'une personne chargée de la coordination des réseaux aux ressources humaines et par des messages clairs de la direction pour modifier la manière dont l'encadrement opérationnel perçoit ces réseaux.

Quatrième axe d'intervention : diffuser et partager les bonnes pratiques

Plateformes locales d'échange

Ces plateformes pourraient prendre la forme de comités, de réseaux ou d'alliances et permettraient aux organisations de se rencontrer officiellement pour faciliter l'apprentissage mutuel et les efforts communs sur les questions de discrimination systémique.

Mobilisation des parties prenantes

La mobilisation des parties prenantes pren-

drait la forme d'initiatives et d'activités conjointes ou d'un soutien aux initiatives des villes pour lutter contre la discrimination systémique. Des organisations de natures très diverses pourraient ainsi être sollicitées, souvent sur la base d'initiatives citoyennes.

Visibilité publique des actions menées

La visibilité serait assurée par une communication publique ou des messages ciblés à l'atten-

tion d'organisations ou de secteurs clés et permettrait à la ville de s'afficher comme un exemple en matière de lutte contre la discrimination systémique.

Une infrastructure locale de lutte contre la discrimination peut contribuer à une approche cohérente de la discrimination systémique en instaurant une norme de non-discrimination dans toutes les organisations. **La mise en œuvre de la législation nationale**, qui prévoit des obligations légales en matière d'égalité, peut contribuer à une approche cohérente de la discrimination systémique en instaurant un principe d'égalité dans les systèmes mis en œuvre par diverses organisations, la ville servant d'exemple et fournissant aux autres un soutien par les pairs dans la mise en œuvre.



Le programme d'intégration *Bradford for Everyone* travaille avec le **conseil du district de Bradford, au Royaume-Uni**, et la *Yorkshire Building Society* pour accroître l'inclusion dans l'emploi en appliquant le modèle de « maturité inclusive » (*Inclusion Maturity Model*) conçu par Grant Thornton. Les enseignements de cette expérience sont partagés avec les organisations locales du réseau des employeurs, qui élabore actuellement une boîte à outils destinée aux employeurs du district.

L'élaboration du Pacte de collaboration par la municipalité de **Turin, en Italie**, pour laquelle l'antiracisme est un « bien commun de la ville », repose sur un processus de cocréation visant à mobiliser des acteurs de différents secteurs (voir à la section 4.4 ci-dessus). Ce processus sera renforcé par la possibilité qui sera donnée à diverses parties prenantes de signer le pacte final, à partir duquel pourront se déployer des efforts coordonnés de lutte contre le racisme.

La « Feuille de route pour une administration égalitaire et ouverte à la diversité » établie par le canton de **Neuchâtel, en Suisse**, définit trois axes d'action pour valoriser la diversité et promouvoir l'égalité (comme exposé à la section 6.3 ci-dessus). Le premier de ces axes consiste pour l'État à se montrer exemplaire en matière d'égalité et de non-discrimination. Les actions prises en ce sens visent à concrétiser son engagement en faveur de l'ouverture, de l'égalité et de la non-discrimination et à voir comment cet engagement est respecté dans ses outils et son travail de communication.