



Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

Groupes de discussion des employés d'IRCC sur l'antiracisme

Rapport final

Préparé pour : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Nom du fournisseur : Pollara Strategic Insights
Numéro du contrat : B8815-21-0132/001/CY
Valeur du contrat : 59 207,50 \$ (y compris la TVH)
Date d'attribution : 2021-02-17
Date de livraison : 2021-06-23

Numéro d'enregistrement : POR 122-20

Pour obtenir plus de renseignements sur ce rapport, communiquez avec IRCC par courriel à :
IRCC.COMMPOR-ROPCOMM.IRCC@cic.gc.ca

This report is also available in English.

Canada 

Table des matières

Droit d'auteur	3
Attestation de neutralité politique	4
Sommaire.....	5
Résultats en détail	8
Annexe A : Instruments qualitatifs	22

Droit d'auteur

La présente recherche sur l'opinion publique présente les résultats d'une série de discussions qualitatives en groupe menées par Pollara Strategic Insights au nom du ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté du Canada (IRCC). Cette étude comprenait 10 groupes de discussion auxquels ont participé 54 employés d'IRCC. L'étude visait à comprendre les expériences actuelles de racisme au sein du Ministère et à connaître les perceptions de la gestion du racisme en milieu de travail par la direction et à recueillir des propositions de changements à apporter aux politiques et aux pratiques à l'avenir.

This publication is also available in English under the title : **IRCC Anti-Racism Employee Focus Groups**

Cette publication peut être reproduite à des fins non commerciales uniquement. Une autorisation écrite préalable doit être obtenue auprès d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Pour obtenir plus de renseignements sur ce rapport, communiquez avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada par courriel à IRCC.COMMPOR-ROPCOMM.IRCC@cic.gc.ca ou à l'adresse suivante :

Direction générale des communications
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
Tour Jean-Edmonds Sud
365, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 1L1

Numéro de catalogue : Ci4-224/2021F-PDF

Numéro international normalisé du livre (ISBN) : 978-0-660-39994-2

Publications connexes (numéro d'enregistrement : POR 122-20) :

Numéro de catalogue : Ci4-224/2021E-PDF (rapport final, français)

ISBN : 978-0-660-39993-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2021

Attestation de neutralité politique

J'atteste, par les présentes, à titre d'agent principal de Pollara Strategic Insights, que les produits livrables sont en tous points conformes aux exigences de neutralité politique du gouvernement du Canada énoncées dans la *Politique sur les communications et l'image de marque* et dans la *Directive sur la gestion des communications*.

Plus précisément, les produits livrables ne comprennent pas de renseignements sur les intentions de vote électoral, les préférences quant aux partis politiques, les positions des partis ou l'évaluation du rendement d'un parti politique ou de ses dirigeants.

Signé :



Craig Worden

Président

Pollara Strategic Insights

Sommaire

Contexte et objectifs

À la suite des répercussions du meurtre de George Floyd aux États-Unis, IRCC, comme de nombreuses autres organisations publiques et privées au Canada, a entamé un examen approfondi de l'environnement interne du Ministère dans une perspective d'antiracisme. Un sondage mené auprès des employés en 2020 a révélé que les perceptions de l'existence et de la nature du racisme au sein du Ministère variaient considérablement selon l'origine raciale et ethnique des répondants et que des proportions importantes d'employés racialisés estiment que le racisme est un problème au sein du Ministère.

Par conséquent, il a été établi que des groupes de discussion devraient avoir lieu pour mieux comprendre les réalités qui sous-tendent les résultats du sondage.

Les principaux objectifs de cette étude, qui porte sur les observations recueillies dans le cadre des groupes de discussion, sont les suivants :

- mieux comprendre les répercussions et la nature du racisme observé ou vécu au sein du Ministère;
- cerner les forces et les lacunes des mécanismes actuellement en place pour lutter contre le racisme et prévenir celui-ci;
- recueillir des commentaires sur la création de programmes et de politiques qui permettront de gérer efficacement le racisme à IRCC et ses répercussions.

Méthode

Dix groupes de discussion en ligne de deux heures ont été tenus auprès d'un échantillon représentatif d'employés d'IRCC de divers niveaux de l'organisation. Au total, 54 employés ont participé aux groupes. Les groupes de discussion ont eu lieu du 18 au 26 mars 2021.

Les participants ont été choisis parmi les employés qui, lorsqu'ils ont répondu au sondage sur l'antiracisme, avaient mentionné qu'ils accepteraient de participer à une étude de suivi au besoin, ainsi que parmi les employés qui se sont portés volontaires à la suite d'un appel interne lancé au sein du Ministère. Les personnes qui ont manifesté un intérêt à participer aux groupes de discussion ont reçu un questionnaire à remplir qui nous a permis, entre autres choses, de séparer les participants en fonction de leur auto-identification, dans les groupes décrits ci-dessous. Les participants comprenaient des employés racialisés et non racialisés et des employés de divers secteurs du Ministère, y compris des personnes qui travaillent au sein des opérations, du service à la clientèle et de l'élaboration de politiques et de programmes, ainsi que des services internes comme les ressources humaines et les finances.

Voici la composition du groupe et le calendrier des groupes de discussion :

NUMÉRO DE GROUPE	DATE	HEURE	COMPOSITION DU GROUPE
1	18 mars	10 h à 12 h	Noirs
2	18 mars	14 h à 16 h	Sud-Asiatiques
3	22 mars	10 h à 12 h	Est-Asiatiques
4	23 mars	14 h à 16 h	Noirs
5	24 mars	10 h à 12 h	Personnes d'origine mixte
6	24 mars	14 h à 16 h	Personnes non racialisées
7	25 mars	10 h à 12 h	Personnes autochtones, noires et de couleur (mixte)
8	25 mars	14 h à 16 h	Noirs
9	26 mars	10 h à 12 h	Sud-Asiatiques/Personnes autochtones, noires et de couleur (mixte)
10	26 mars	14 h à 16 h	Noirs (séance menée en français)

Chaque discussion de groupe comptait de cinq à huit participants et les groupes de discussion ont eu lieu en ligne. Le présent rapport comprend également les observations recueillies au cours d'un entretien téléphonique approfondi de suivi auprès d'un répondant qui n'a pas pu participer au groupe de discussion alors que sa présence était prévue au départ. Compte tenu de la nature confidentielle de la discussion, comme c'est souvent le cas dans les groupes de discussion des employés, ces séances n'ont pas été enregistrées. Les conclusions présentées dans ce document sont le produit des notes détaillées prises par l'équipe de Pollara. Il convient également de noter que, conformément aux conventions de recherche, certains renseignements qui nous ont été communiqués pourraient devoir être masqués ou dissimulés afin de protéger la confidentialité et l'anonymat des répondants.

En raison de la nature qualitative de cette étude, les résultats ne peuvent être extrapolés à un public plus large et devraient être considérés comme indicatifs plutôt que définitifs. En outre, même si les participants ont été choisis au hasard à partir d'une liste de participants potentiels, cette liste a été générée au moyen d'un processus d'adhésion plutôt que par sélection aléatoire. Par conséquent, l'échantillon d'employés qui ont participé ne peut être considéré comme représentatif de tous les employés d'IRCC.

Valeur du contrat pour cette étude : 59 207,50 \$.

Résumé des constatations

Les expériences de racisme à IRCC comprennent des microagressions, des préjugés dans l'embauche et la promotion, ainsi que des préjugés dans la prestation des programmes, des politiques et du service à la clientèle d'IRCC.

Les participants ont partagé un grand nombre d'exemples précis de racisme observés à IRCC, et ont également communiqué les causes de celui-ci. Ils comprennent ce qui suit sans toutefois s'y limiter :

- Les microagressions vont de commentaires bien intentionnés ayant des répercussions blessantes à des clichés ouvertement racistes.

- Les sources de discrimination dans l'embauche vont des exigences de présélection qui sont biaisées en défaveur des candidats racialisés et des critères de sélection qui ne protègent pas suffisamment contre les préjugés implicites jusqu'à l'emplacement des postes de direction dans des endroits où le bassin de candidats racialisés qualifiés est susceptible d'être peu important (sans dédommagement pour la réinstallation ou efforts de recrutement dans des métropoles plus diversifiées).
- Les expériences de discrimination dans l'accès à des occasions de perfectionnement professionnel, dont les causes soupçonnées vont des conditions de travail qui découragent la prolongation des possibilités de formation et de perfectionnement aux endroits où la prévalence d'employés racialisés est élevée, à ce qui est perçu comme des exemples flagrants de subversion des critères de sélection afin de désavantager les employés racialisés.
- Les préjugés raciaux dans l'application des programmes, des politiques et du service à la clientèle d'IRCC, qui sont considérés comme découlant de préjugés implicites parmi les décideurs, ainsi que de pratiques administratives qui introduisent des préjugés ou le potentiel de préjugés au fil du temps.

De plus, les employés brossent le portrait d'une organisation aux prises avec des défis au chapitre de la culture organisationnelle.

- La direction dispose de peu de directives claires ou de formation sur la façon de traiter les signalements de racisme.
- Des situations de racisme antérieures qui n'ont fait l'objet d'aucune vérification, ce qui décourage les témoins et les victimes de s'exprimer ou de chercher à obtenir un dédommagement.
- Il existe un profond déséquilibre dans la représentation raciale au sein de la direction, ce qui nuit à la réalisation de progrès dans la lutte contre le racisme au sein du Ministère.

Dans ces circonstances, les initiatives antiracistes d'IRCC sont d'abord accueillies avec scepticisme. **Il faudra adopter des mesures audacieuses et décisives pour convaincre les employés que la direction est vraiment déterminée à ce que les choses changent.**

Résultats en détail

Engagement envers le Ministère et attentes de celui-ci

Frappés par l'attachement apparent des participants au Ministère et leur ancienneté au sein de celui-ci en dépit des nombreuses expériences ressenties vivement de façon négative concernant le racisme exprimées dans le premier groupe, nous avons demandé aux participants, lors de nos discussions subséquentes, de nous faire part, **des aspects positifs**, selon eux, **du travail à IRCC**. Les thèmes ci-dessous ont été dégagés.

- Les participants croient qu'IRCC possède des **forces importantes par rapport à d'autres organisations du gouvernement fédéral**. Ces forces sont les suivantes :
 - **Être manifestement plus diversifié** que de nombreux autres ministères, **surtout aux échelons inférieurs** de l'organisation et dans la Région de la capitale nationale (RCN). Les personnes qui travaillent dans ces environnements se sentent chez eux et cela les encourage, tout en soulevant également des préoccupations importantes au sujet du manque de mobilité ascendante à partir de ces postes de premier échelon.
 - **Être perçu comme une organisation relativement « ouverte d'esprit »**, ce qui est démontré par la diversité de la main-d'œuvre de premier échelon ainsi que par ce qui est considéré comme une plus grande attention accordée au bien-être humain que dans certains autres ministères fédéraux. (Les participants signalent non seulement les initiatives antiracistes qui sont en cours, mais aussi une attention importante qui est accordée au bien-être général des employés et aux initiatives récentes en matière de santé mentale des employés.) Il s'agit également en partie d'une attente selon laquelle, compte tenu de son mandat qui consiste à travailler avec des personnes d'autres pays, IRCC offrirait un environnement plus ouvert d'esprit.
 - Offrir des **rôles plus variés** et donc plus de *possibilités* de mouvement latéral ou vertical au sein du Ministère. (Toutefois, comme nous le verrons plus loin, des préoccupations importantes sont soulevées au sujet des employés racialisés n'ont pas un accès équitable à ces possibilités.)
- Certains ont aussi simplement mentionné avoir travaillé au sein d'**équipes précises où il existe un fort sentiment de collégialité, un respect mutuel et une capacité de contribuer** et d'être entendu.
- Le plus frappant, c'est que les **employés que nous avons rencontrés sont très dévoués au mandat d'IRCC**. C'est autant le cas des employés racialisés à qui nous avons parlé que des participants non racialisés qui ont participé volontairement et qui ont tendance à s'identifier comme des alliés. Il est important pour les employés racialisés, dont bon nombre sont arrivés au Canada grâce aux politiques en matière d'immigration, de pouvoir travailler dans un environnement où ils peuvent contribuer aux politiques et aux processus qui leur ont permis, à eux ou à leurs familles, de venir au Canada. Plusieurs affirment qu'ils abordent leur travail à IRCC avec gratitude et

empathie et qu'ils aimeraient avoir le sentiment qu'ils peuvent contribuer à améliorer les expériences d'autres personnes qui leur ressemblent ou les politiques et les processus en place.

- Veuillez noter que, comme les observations qui nous ont été communiquées plus tard l'indiquent, **la déception et les préoccupations au sujet du racisme observé de l'intérieur sont ressenties avec beaucoup plus de profondeur en raison de cette croyance en l'importance de la mission d'IRCC et de son attachement à celle-ci.** Pour les participants, cela soulève des préoccupations au sujet des valeurs et des décisions de certaines des personnes qui ont le pouvoir de toucher la vie de personnes qui leur ressemblent.

Expériences de racisme à IRCC

Les participants ont fait part d'un grand nombre d'expériences de racisme dont ils ont été témoins ou qu'ils ont vécues au sein du Ministère. Il convient également de souligner que la plupart décrivent le problème de racisme à IRCC comme étant systémique et appuient leur position en attirant l'attention sur les points suivants :

- La diminution spectaculaire du nombre d'employés racialisés au fur et à mesure que l'on grimpe les échelons de la hiérarchie organisationnelle;
- l'écart au chapitre de la représentation raciale à l'extérieur des secteurs des opérations et des services à la clientèle du Ministère, surtout compte tenu du nombre plus important de Canadiens racialisés ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires.

Même s'il est impossible de faire état ici de tous les exemples que nous avons recueillis, nous tentons, dans les pages qui suivent, de fournir un échantillon des expériences qui nous ont été communiquées, y compris des détails, dans la mesure du possible, parce que nous savons que ces exemples concrets aident à :

- mieux faire connaître la nature et la portée du problème au sein du Ministère;
- faire comprendre l'incidence de ces expériences non seulement sur les employés racialisés, mais aussi sur l'environnement de travail dans son ensemble;
- indiquer les secteurs où une stratégie antiraciste qui s'attaque non seulement aux politiques et aux règlements, mais aussi à la culture organisationnelle, devrait être mise en œuvre dans un premier temps.

Exemples de microagressions

Le dictionnaire Webster définit une microagression de la façon suivante :

« Un commentaire ou un acte qui exprime de manière subtile et souvent inconsciente ou non intentionnelle une attitude préjudiciable envers une personne membre d'un groupe marginalisé (comme une minorité raciale) ».

Même si les microagressions sont souvent non intentionnelles, il est important de porter attention à l'occurrence des microagressions en milieu de travail, car elles peuvent révéler le potentiel de préjugés implicites (attitudes, hypothèses et stéréotypes qui influencent nos actes sans qu'on s'en rende compte). De plus, comme elles sont souvent subtiles et qu'elles ne visent pas à être malveillantes, elles sont difficiles à cerner, faisant vivre aux destinataires et témoins du commentaire des expériences paralysantes (comme se demander s'ils sont trop sensibles ou non, douter de leurs sentiments et de leur droit de s'exprimer) qui peuvent nuire au bien-être des employés et au sentiment de sécurité et d'appartenance nécessaire pour un environnement de travail productif.

Les employés ont donné des exemples de nombreux types de microagressions vécues à IRCC. Il convient de souligner que plusieurs des exemples communiqués ont été attribués non seulement à des pairs, mais aussi à des personnes occupant un poste de supervision ou de gestion, ce qui met en évidence la croyance de la plupart des participants selon laquelle des préjugés inconscients peuvent se frayer, et se frayeront vraisemblablement, un chemin dans les pratiques d'embauche, de promotion et de prestation des activités à IRCC. Remarque : Plusieurs des exemples ci-dessous pourraient être classés dans plus d'une catégorie de microagression.

- **Microinsultes** : comportement ou commentaires discriminatoires non intentionnels et souvent inconscients.
 - Demander de toucher les cheveux d'une personne, se moquer des cheveux d'une personne, ou porter des jugements au sujet des cheveux d'une personne (p. ex., une personne occupant un poste de supervision qui dit à un employé noir que son afro ne fait pas professionnel ou qui plaisante au sujet de la coiffure d'un employé lors d'une réunion d'équipe)
 - Accueillir une collègue noire en lui disant « Salut, ma noire ».
 - Un gestionnaire salue régulièrement un employé sud-asiatique par un signe « namaste » ou un hochement de tête, ou un employé latino-américain en lui disant « Andale » ou en effectuant des gestes qui rappellent à l'employé qu'il est un « autre ».
- **Microagressions** : comportement discriminatoire manifeste et conscient sans intention d'être offensant, comme des blagues racistes ou sexistes.
 - Des superviseurs et des employés non racialisés qui utilisent le mot « ghetto » pour désigner des secteurs du Ministère où la représentation des employés racialisés est élevée.
 - Une personne occupant un poste de pouvoir formule des commentaires désobligeants et lubriques sur les caractéristiques physiques des « filles noires » pendant qu'elle parle à une employée noire.
 - Un gestionnaire qui dit que les Autochtones sont paresseux.
 - Un gestionnaire qui, lorsqu'il explique pourquoi il veut comprendre les mesures disciplinaires prises contre l'un de ses employés, fait référence à

l'origine raciale de cet employé et affirme que le comportement en question est typique de sa race.

- **Microinvalidations** : déclarations verbales qui nient, minimisent ou minent les expériences des membres d'un groupe marginalisé.
 - Il est non seulement demandé aux employés racialisés la regrettable question induisant la séparation « D'où venez-vous? », mais aussi ce que certains considèrent comme une variante propre à IRCC : « Comment êtes-vous arrivé ici? »
 - Un gestionnaire qui accueille systématiquement tous les employés de l'unité par leur nom, à l'exception des employés noirs lorsqu'il parcourt l'unité.
 - Un chef d'équipe ayant une discussion à l'étage, assez fort pour que les employés racialisés puissent entendre, où il affirme que le colonialisme était une bonne chose et que si les « Autochtones » voulaient avoir la terre, ils auraient dû se défendre.

Compte tenu de la nature particulière du travail effectué à IRCC, les participants mentionnent également de nombreux exemples de microagressions entendues à l'interne en référence à des groupes de clients. Ces microagressions laissent non seulement entrevoir la possibilité de préjugés implicites influant sur le traitement des clients, mais ont également une incidence sur les employés, car ils suscitent chez ces derniers un sentiment de méfiance envers leurs collègues et superviseurs. Voici quelques exemples :

- Des références internes répandues à certaines nations africaines comme « les 30 nations corrompues ».
- User de stéréotypes à l'égard des Nigériens en mentionnant qu'ils sont particulièrement corrompus ou peu dignes de confiance. (De tels stéréotypes négatifs ont aussi été mentionnés au sujet de certains autres groupes d'immigrants, mais les Nigériens ont été assez souvent cités en exemple dans le cadre de nos discussions.)
- Un gestionnaire fait référence aux demandeurs latino-américains comme étant des personnes qui viennent au Canada dans le seul but d'obtenir des prestations d'assurance sociale.

Des exemples précis concernant les affectations à l'étranger

Les employés qui ont été en affectation à l'étranger font état d'un certain nombre de particularités concernant la nature et les répercussions des expériences de racisme dans les affectations à l'étranger. Selon eux, il existe des dynamiques particulières qui peuvent amplifier le racisme dans les affectations à l'étranger. La cohorte de ceux qui accèdent à ces postes est petite et, selon ces participants, les personnes qui sont en affectation à l'étranger tendent à le faire à répétition, certains comportements semblant être tolérés et enracinés. De plus, les employés qui sont en affectation à l'étranger estiment avoir un accès limité à la structure hiérarchique pour déposer une plainte en cas de problème. Par

conséquent, les comportements racistes sont plus susceptibles de rester impunis dans ces milieux. Ces employés ont notamment décrit les situations suivantes :

- Des commentaires racistes qui sont tellement contraires aux normes sociétales canadiennes qu'ils ne seraient probablement pas tolérés au Canada, mais qui se répètent sans interruption à l'étranger en partie parce qu'il n'y a pas de surveillance, mais aussi parce qu'il existe une culture « nous contre eux » qui influe également sur les relations avec le personnel local et les clients locaux.
- Le personnel racialisé à l'étranger est exclu sur les plans professionnel et social, et est marginalisé par des Canadiens non racialisés.
- Le personnel racialisé à l'étranger a été ignoré pour l'obtention d'occasions de perfectionnement professionnel et de promotions.

Exemples

Un participant a déclaré avoir entendu, alors qu'il occupait des affectations à l'étranger, des insultes racistes qu'il n'avait jamais entendues auparavant.

Un participant a déclaré avoir décidé de ne pas accepter d'affectations dans des pays de la région d'où venaient ses ancêtres, car le fardeau émotionnel d'avoir été exposé à répétition à des commentaires racistes contre des personnes de leur milieu était devenu trop lourd.

Un participant a déclaré avoir été exclu des réunions et des activités sociales dans le cadre d'une mission internationale où le personnel local était souvent exclu.

Un participant a déclaré s'être efforcé de « s'uber-canadianiser » de façon à ne pas être traité de la même manière que le personnel local.

Un participant a déclaré être arrivé à une affectation en même temps qu'un collègue non racialisé qui a été chaleureusement accueilli et auquel les autres membres du personnel ont fait faire une visite, tandis que ce participant (racialisé) a été laissé à lui-même.

Préjugés dans le processus d'embauche

Les participants soulignent un certain nombre de préjugés dans l'embauche et la sélection :

- Plusieurs participants racialisés mentionnent des incidents où ils ont réussi des évaluations quantitatives aux fins de sélection, puis ont obtenu des notes minimales après coup (ou ont été informés que c'était la raison pour laquelle ils n'avaient jamais atteint l'étape de l'entrevue).
- Un gestionnaire déclare qu'une personne au-dessus de lui a passé outre son évaluation d'un employé racialisé pour offrir une promotion à un employé non racialisé.
- Une personne mentionne qu'un nombre disproportionné de candidats autochtones semblent abandonner le processus d'embauche à l'étape de l'entrevue.

- Plusieurs personnes conviennent que les tests de sélection sont biaisés sur le plan culturel et exigent presque une formation interne pour savoir comment produire les types de réponses nécessaires pour obtenir des points.

Préjugés dans la désignation des personnes auxquelles des possibilités de perfectionnement et d'avancement sont offertes

Les participants font état d'un grand nombre de situations précises qu'ils considèrent comme des indicateurs clairs de préjugés dans l'accès aux possibilités de perfectionnement personnel et de promotion. Certaines d'entre elles concernent les conditions de travail et la composition sociodémographique du personnel du service à la clientèle et des opérations et constituent donc un exemple de politiques ayant une incidence disproportionnée sur les employés racialisés. Elles comprennent les situations suivantes :

- Les employés racialisés ne sont pas informés des possibilités de formation, de perfectionnement et de mobilité ascendante au même titre que les pairs non racialisés.
- Accès discriminatoire à la formation linguistique (qui a tendance à toucher davantage les employés immigrants, dont l'anglais/le français est souvent la deuxième langue).
- Les gestionnaires des bureaux régionaux de traitement sont moins disposés à libérer le temps des employés (et leurs propres budgets) pour le perfectionnement professionnel ou la formation linguistique puisque les évaluations sont fondées sur des objectifs de productivité élevés.
- Un moins grand nombre de possibilités d'affectations intérimaires sont offertes aux employés racialisés.
- Les employés racialisés occupent un poste à titre intérimaire pendant une longue période sans jamais être nommés titulaire de ce poste.
- Les employés racialisés continuent d'occuper des postes contractuels temporaires précaires de façon disproportionnée et pendant une longue période, ce qui les empêche de défendre leurs propres droits à une progression professionnelle ou même de dénoncer des cas de racisme auxquels ils font face par crainte de représailles ou d'être considérés comme des personnes difficiles ou perturbatrices.
- Les employés syndiqués se voient exclus de certaines réunions de gestion, ce qui les empêche d'apprendre le travail nécessaire pour avancer.

Quelques participants racialisés affirment que leurs superviseurs ont tenté de les inciter à dénoncer certains comportements de la part de leurs pairs racialisés, bien qu'ils n'aient aucun pouvoir de supervision sur ces pairs, simplement pour leur permettre d'imposer à ces derniers une mesure disciplinaire sans que leur décision ne semble motivée par le racisme.

« C'est drôle, il est très émotif de se rappeler tous ces souvenirs. J'ai parfois l'impression que c'est si subtil et si systématique que vous ne saurez jamais s'il s'agit de racisme systématique ou non, alors vous vous posez toujours la question. » [en référence à une situation où un employé a eu l'impression d'avoir été victime de discrimination concernant l'accès une possibilité de promotion]

Les participants signalent également que les employés parlent souvent de capitalisme de réseau et d'un puissant « réseau de vieux amis » comme un élément bien enraciné de la culture à IRCC. Si tel est le cas, un tel phénomène ne toucherait pas nécessairement uniquement les employés racialisés, mais cette perception vient appuyer l'idée qu'il est possible pour ceux qui entretiennent des liens solides au sein de l'organisation de contourner les règles ou d'échapper aux conséquences d'un comportement inacceptable.

Enfin, certaines personnes qui ont eu l'occasion d'être présentes lors des réunions de gestion indiquent qu'il y a « manifestement » un code culturel interne qui peut faire en sorte que les employés racialisés ne soient pas perçus comme « s'intégrant » aux échelons supérieurs de l'organisation.

Partialité dans les programmes, les politiques et le service à la clientèle d'IRCC

Les participants se sont dits préoccupés par le fait qu'une partie du racisme manifeste et subtil dont ont été témoins les employés et les décideurs peut avoir une incidence sur le traitement des cas et qu'elle a probablement une incidence sur celui-ci. Certains soulignent les différences dans les taux de refus selon le pays comme indicateur de l'existence d'une forme de partialité.

Ils font également état de façons dont des critères discriminatoires peuvent avoir été ajoutées à des pratiques établies, initialement conçues comme le reflet des politiques en vigueur, pour des raisons d'opportunisme ou de rendement. En voici quelques-unes :

- Règles discriminatoires pour le traitement des demandes d'immigration provenant de certains pays ou régions, qui diffèrent des règles appliquées pour d'autres pays (p. ex. exigences supplémentaires en matière de documents financiers pour les demandes provenant du Nigéria).
- On craint que l'automatisation accrue du traitement intègre les pratiques discriminatoires fondées sur la race d'une manière qui sera plus difficile à voir avec le temps.

Répercussions du racisme à IRCC

Lorsque nous avons abordé les microagressions, nous avons parfois demandé aux participants d'exprimer les répercussions émotionnelles immédiates et les effets cumulés de ces incidents, car, même s'il arrive que ces derniers soient considérés comme insignifiants par rapport à d'autres priorités organisationnelles, ils peuvent contribuer à un climat de tolérance et de silence lorsqu'aucune mesure n'est prise.

« Lorsqu'une personne vous aborde ainsi, c'est si choquant que vous vous retirez dans votre coin pour savoir ce qu'il faut faire. » [Un participant fait référence à un commentaire désobligeant d'un superviseur qui le visait personnellement, après que nous lui avons demandé ce qu'il avait fait dans la situation et ce qui l'a empêché de réagir immédiatement]

L'une des répercussions de l'existence d'une culture où le racisme est toléré et n'est pas traité de façon conséquente, c'est qu'il se perpétue. Les auteurs du racisme se sentent encouragés à continuer et ceux qui souhaiteraient s'exprimer gardent le silence parce qu'ils estiment que les coûts potentiels, qui peuvent être non seulement émotionnels, mais aussi professionnels et sociaux (p. ex. se sentir isolé et exclu du groupe ou de possibilités d'avancement professionnel), l'emportent sur les avantages.

« Étant donné que je passe pour une personne blanche, les gens se permettent davantage de faire des commentaires en ma présence. Et vous le rapportez à la maison. Vous réfléchissez à ces commentaires plus tard. C'est le poids que je ramène chaque jour à la maison. »

« Il [le commentaire] était tout à fait inapproprié, puis elle [la personne qui a fait le commentaire] m'a regardé et a vu la réaction de stupéfaction sur mon visage et m'a dit « ça va? » comme si elle le remettait en question en disant « as-tu un problème avec ça? ». Je me suis senti poussé contre le mur. C'était brutal. » [Employé non racialisé faisant référence à une situation où un autre employé non racialisé tenait des propos racistes parmi un groupe fermé d'autres employés non racialisés]

« Au bureau, lorsque certaines de ces discussions ont lieu, vous pouvez simplement vous éloigner. En ligne, c'est difficile. Vous êtes simplement coincé là. » [Employé non racialisé décrivant l'expérience d'avoir été témoin de commentaires racistes de la part de pairs lors de réunions tenues sur Zoom dans le contexte du confinement]

« Vous avez l'impression, maintenant que je m'exprime, est-ce que je vais passer pour l'une de ces femmes noires en colère parce que je me suis exprimée? » [Employée racialisée qui décrit ses préoccupations après avoir signalé un cas de racisme]

Dans le même ordre d'idées, les employés racialisés qui ont gravi les échelons de l'organisation et qui se retrouvent comme la seule personne non racialisée parmi leurs pairs disent « faire attention de ne pas faire de vagues ».

Des employés de race mixte ou ayant la peau plus pâle ou étant moins « différents » visiblement se retrouvent parfois dans une situation où ils sont témoins de racisme ou inclus dans un « cercle interne » par des employés non racialisés, et vivent le conflit interne de devoir décider de s'exprimer ou non et, par conséquent, se sentent de nouveau exclus et différents.

« [En tant que personne de race mixte], j'ai ma propre forme de privilège. J'ai un collègue à la peau foncée et j'ai obtenu une promotion alors qu'il était aussi compétent que moi, mais il a été laissé pour compte, n'a pas obtenu d'occasion de formation, ne recevait pas ces courriels. Je ne sais pas comment traiter cette situation. Nous sommes proches l'un de l'autre, et pourtant, j'ai l'impression de faire partie du système qui perpétue cette situation, et j'amène ces pensées chez moi tous les jours parce qu'il est tellement évident qu'il s'agit de racisme, mais si je dis quoi que ce soit, il va en payer le prix... »

Rendement de la direction en matière d'antiracisme

Deux participants ont mentionné des exemples positifs de la façon dont leurs gestionnaires immédiats ont contribué à créer un climat d'antiracisme au sein de l'équipe. Ils ont décrit les comportements suivants :

- Les gestionnaires qui donnent l'exemple en étant prêts à admettre leurs propres erreurs et à s'excuser pour des microagressions ou d'autres formes de discrimination, favorisant ainsi un environnement où les personnes sont libres de prendre davantage conscience de leurs propres préjugés et d'y faire face. Il est plus facile de discuter du racisme sans crainte de jugement ou de perte d'affinité.
- Les gestionnaires qui célèbrent la diversité (par exemple, en encourageant les employés à afficher des drapeaux de leur pays d'origine ou des avis indiquant la langue parlée sur leur bureau).

Voici les commentaires que nous avons entendus le plus souvent :

- Les participants croient qu'il n'existe actuellement aucune conséquence pour le racisme ou les comportements racistes à IRCC (ou s'il existe des conséquences qui vont au-delà d'une simple réprimande, ils ne croient pas qu'elles sont appliquées dans leur secteur).
- Il semble n'y avoir aucun mécanisme de responsabilisation durable pour les personnes accusées de racisme; plusieurs d'entre elles obtiennent une promotion ou sont mutées à un autre poste sûr.
- Les plaignants ne reçoivent aucune rétroaction sur ce qui a été fait, le cas échéant.
- Quelques-uns mentionnent qu'il ne semble pas exister de processus ou de directives précises pour la direction sur la façon de traiter les incidents ou les plaintes de racisme lorsque de tels cas sont portés à sa attention.
- Une personne mentionne que le Bureau de résolution des conflits (l'intervenant vers lequel quelques participants se sont déjà tournés) est là pour fournir des renseignements sur la façon de déposer une plainte, mais n'a pas le pouvoir d'agir.

En raison du manque d'éducation et de formation universelles au sujet de toutes les formes subtiles de racisme et l'importance de la responsabilité collective dans la lutte contre le racisme, les employés qui soulèvent les problèmes lorsqu'ils surviennent doivent aussi assumer le fardeau de gérer les émotions des personnes qui reçoivent la plainte.

« Je tremble [d'en parler] et puis il commence [à réagir émotionnellement] et il faut maintenant le gérer et le consoler » [un employé qui fait référence à une discussion avec un gestionnaire qui a fait un commentaire raciste]

Un participant mentionne que son expérience où la direction impliquée dans d'autres formes de discrimination avait subi de légères conséquences contribue à sa conviction qu'il en serait de même dans le cas de la discrimination fondée sur la race, ce qui nous rappelle les expériences dans un domaine de la politique des ressources humaines influent également sur les perceptions des expériences dans d'autres domaines.

Les participants, y compris ceux qui occupent des postes de direction, soulignent également qu'il existe une croyance générale selon laquelle IRCC est une organisation dotée d'un puissant « réseau de vieux amis » qui regorge de cas de personnes apparemment « protégées » qui ne subissent jamais les conséquences de leur

comportement inapproprié et qui sont également souvent récompensées pour ce comportement. Ce type de culture dissuade les employés de signaler les problèmes et appuie la croyance selon laquelle les employés caucasiens sont plus susceptibles d'avoir plus d'occasions et de chances de se faire pardonner pour leurs erreurs.

Ils affirment également qu'il existe une structure hiérarchique solide, les gens sont même dissuadés d'envoyer des courriels à des personnes occupant des échelons supérieurs, ce qui donne l'impression qu'il n'y a personne vers qui se tourner si le problème concerne la direction.

Enfin, plusieurs participants conviennent qu'ils ne se sentent pas dans un environnement sécuritaire pour dénoncer le racisme. La crainte de représailles ou d'être étiqueté comme fauteur de troubles ou personne difficile est répandue et il existe une croyance selon laquelle les plaintes déposées n'emportent pas suffisamment de conséquences. Par conséquent, le plaignant se sent encore plus mal à l'aise et vulnérable, et dissuade les autres de faire partie de la solution.

Un participant a raconté qu'il a réussi à gravir plusieurs échelon sur une période de plusieurs années, après avoir initialement été nommé à un poste de premier échelon, mais qu'il a été rétrogradé à un poste de premier échelon après avoir soulevé des préoccupations au sujet de la discrimination raciale au sein de son secteur.

Évaluation du rendement de la direction dans l'antiracisme

Selon quelques participants, il existe un réel engagement antiraciste au niveau du sous-ministre (quelques participants désignent la sous-ministre adjointe par son nom comme une personne plus susceptible d'être sérieuse dans son engagement à régler le problème). Plusieurs participants affirment également être quelque peu réconfortés par la création du Groupe de travail anti-racisme et les quelques initiatives et communications sur le sujet qu'ils ont vues jusqu'à maintenant. De plus, selon certains, la tenue de ces groupes de discussion est un indicateur qu'IRCC prend l'antiracisme au sérieux.

Cependant, la majorité des participants restent sceptiques, car ils croient :

- que le problème est si profondément enraciné dans la culture organisationnelle et dans les valeurs des personnes qui sont depuis longtemps au pouvoir et qui ne sont pas susceptibles de changer;
- que les ressources déployées pour l'antiracisme jusqu'à présent cette année sont temporaires et insuffisantes, et que les initiatives sont sous-financées;
- que les gestionnaires ont naturellement tendance à favoriser l'embauche de personnes avec lesquelles ils sont à l'aise et qui leur ressemblent. Par conséquent, l'absence de diversité raciale au sein de la direction limite le succès de toute initiative antiraciste qui exigerait la mise sur pied d'un système incitatif compensatoire pour l'annuler.
- qu'il existe des obstacles systémiques à la promotion de la diversité raciale au sein de la direction, y compris le manque d'accès aux possibilités d'affectation intérimaire et à la formation ainsi qu'aux pratiques d'évaluation qui ne sont pas suffisamment imperméables à la partialité;

- qu'il n'existe aucun mécanisme sécuritaire connu pour signaler le racisme et la réputation de l'organisation pour l'absence d'action (et un risque perçu de représailles) lorsqu'il est signalé, ce qui empêche les progrès.

Perceptions du Cercle des minorités visibles

La plupart des participants ne connaissent pas le Cercle des minorités visibles et, par conséquent, avaient peu de renseignements à communiquer. De plus, ceux qui connaissaient le Cercle des minorités visibles n'ont eu que peu d'interactions avec celui-ci et ont admis que leurs commentaires doivent être pris dans ce contexte.

Cela dit, voici ce que nous avons entendu au sujet du Cercle des minorités visibles :

- il est considéré par certains comme un exemple de ce qui ne fonctionne pas ou de ce qui n'est pas souhaitable dans le cadre d'antiracisme ou d'une initiative d'atténuation du racisme, plus précisément parce qu'il est perçu comme étant :
 - un autre endroit où les employés racialisés peuvent parler entre eux (lorsque ce qu'il faut, c'est une organisation ayant une voix et la liberté de défendre le changement au sein des tables de décision non racialisées);
 - sous-financé et disposant de ressources insuffisantes (hypothèse qui repose en partie sur sa lenteur à répondre aux demandes de renseignements);
 - pas très influent ni présent (hypothèse qui repose en partie sur le fait qu'il n'était pas visible lors des initiatives antiracistes qui étaient en cours au cours de la dernière année);
 - absence de pouvoir décisionnel;
 - trop intégré à la direction pour militer en faveur du changement.

Solutions potentielles : propositions d'IRCC

Nous avons sondé les réactions à quelques initiatives possibles précises proposées par IRCC :

- **IRCC met en place de façon permanente un secrétariat d'antiracisme**

Cette idée n'est pas très fortement appuyée comme solution clé. Dans la mesure où cela implique un financement permanent, cela serait vu d'un bon oeil. Toutefois :

- Certains participants semblent ne pas savoir exactement ce qu'un secrétariat représenterait au chapitre du mandat et du pouvoir.
- Certains mentionnent également que cela dépend de la personne qui le dirige et prend des décisions.

- Certains craignent qu'il s'agisse d'un type de geste pouvant facilement paraître important et digne de mention, mais qu'il n'ait au bout du compte que peu d'incidence concrète.

- **Évaluer l'approche de mon gestionnaire ou la rétroaction à 360 degrés**

Il était difficile pour la plupart des participants de commenter cette idée de façon crédible, car ils estiment qu'elle peut avoir une incidence très positive ou très négative sur le racisme selon la structure du programme.

Il semble bien y avoir un certain scepticisme au départ, même s'il a probablement été formulé dans la méfiance actuelle à l'égard de la direction et le climat de tomber en faveur et en disgrâce.

- **Nouvelles exigences en matière de qualification pour devenir un membre de la direction (c.-à-d. compétence interculturelle) ou différentes façons d'évaluer les dirigeants dans le cadre d'un processus d'embauche**

Les commentaires des participants donnent à penser que la direction manque de formation, de processus et de ressources pour reconnaître et contrer l'incidence de ses propres préjugés inconscients et que le capitalisme de réseau entraîne des problèmes au niveau des compétences en gestion. Par conséquent, cela devrait, selon eux, être une exigence pour l'obtention d'une promotion.

- **Examen obligatoire des politiques, des pratiques et des procédures afin de cerner les préjugés systématiques et le racisme, comparable à l'analyse comparative entre les sexes**

Cette idée a été bien accueillie et obtient l'appui de la grande majorité des participants. Dans certains groupes, les participants ont même présenté cette idée de façon proactive.

Solutions potentielles : propositions faites par les participants lors des groupes de discussion

Les participants ont également formulé leurs propres propositions, que nous avons regroupées dans les grandes catégories suivantes :

- **Concernant l'embauche et la promotion**
 - Éliminer la notion de meilleure solution pour justifier les décisions d'embauche et de promotion ou, à tout le moins, instaurer des directives ou des structures qui minimisent les répercussions d'un préjugé implicite.
 - Offrir de la formation ou des directives (ou même mentionner le mentorat ou l'encadrement) pour aider les candidats racialisés à se préparer aux examens et aux entrevues d'embauche et réduire les répercussions des normes culturelles.

- Étendre la recherche de candidats pour des postes de direction aux villes ayant une population plus diversifiée afin de compenser le bassin de diversité plus limité dans la RCN (avec un soutien possible pour la réinstallation).
 - Créer un système de mentorat pour aider les employés racialisés à s'orienter sur la voie de la promotion.
 - Établir des objectifs clairs pour promouvoir les employés racialisés dans l'ensemble de l'organisation et encourager la direction à atteindre ces objectifs
- **Pour lutter contre le racisme systémique**
 - Analyser les données internes sur la représentation raciale dans un certain nombre de domaines afin de cerner les endroits où cibler les stratégies d'atténuation des préjugés :
 - taux de participation et de réussite à l'entrevue d'embauche;
 - type de contrat (occasionnel, indéterminé, temporaire, etc.) selon la race et le niveau;
 - durée du contrat selon la race;
 - orientations vers le perfectionnement professionnel et la formation linguistique selon la race;
 - représentation raciale selon le niveau.
- **Pour assurer la responsabilité**
 - créer un système pour signaler les incidents et formuler des commentaires de façon anonyme;
 - créer un poste permanent d'ombudsman d'antiracisme;
 - former les gestionnaires sur la façon de traiter les plaintes;
 - encourager (et créer une culture qui encourage) chaque employé à s'exprimer lorsqu'il est témoin de racisme (peut-être même en l'incitant à s'exprimer) afin que les gens se sentent protégés par cette entente leur permettant de s'exprimer;
 - offrir une formation et de l'éducation sur le préjugé implicite et son universalité afin que les gens se sentent en sécurité de remarquer et de prévenir leurs propres tendances racistes naturelles;
 - un participant propose que tous les employés de tous les niveaux signent un engagement antiraciste en milieu de travail qui exige que les incidents de racisme, y compris les microagressions, soient signalés immédiatement et directement à l'auteur dans un esprit où les préjugés sont reconnus comme un problème à l'échelle de la société et d'ouvrir le dialogue afin de briser le cycle. De cette façon, vous parlez non contre la personne, mais « dans le but d'honorer un engagement que vous avez pris envers l'organisation ».

Conclusions

Les employés reconnaissent que l'antiracisme est un processus continu qui prendra du temps. Toutefois, ce qu'ils attendent d'IRCC est un engagement appuyé par les ressources nécessaires pour voir le processus de changement à long terme, ce qui exige des mesures concrètes pour faire avancer les priorités suivantes :

- Sensibiliser les employés et les gestionnaires à la nature et aux répercussions des microagressions et susciter de la compassion par la compréhension de leurs répercussions.
- Faire participer tous les employés et les gestionnaires à la création d'un climat dans lequel les gens se sentent en sécurité de dénoncer les microagressions qui ont contribué à perpétuer le racisme sans aucun contrôle et pour ceux qui sont appelés à entendre et à comprendre les répercussions de leurs paroles et de leurs actes.
- Communiquer de façon précise les types de propos et de comportements racistes qui ne seront pas tolérés et leurs conséquences.
- Créer un processus sécuritaire pour dénoncer les expériences du racisme.
- Mettre en œuvre des mesures pour contrer l'effet du déséquilibre racial actuel dans les rangs de la direction sur l'accès aux possibilités de perfectionnement professionnel et de promotion.

Annexe A : Instruments qualitatifs

Les instruments qualitatifs en anglais et en français sont fournis dans un document distinct.