



Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada  
**Stratégie de lutte contre  
le racisme 2.0**

2021-2024

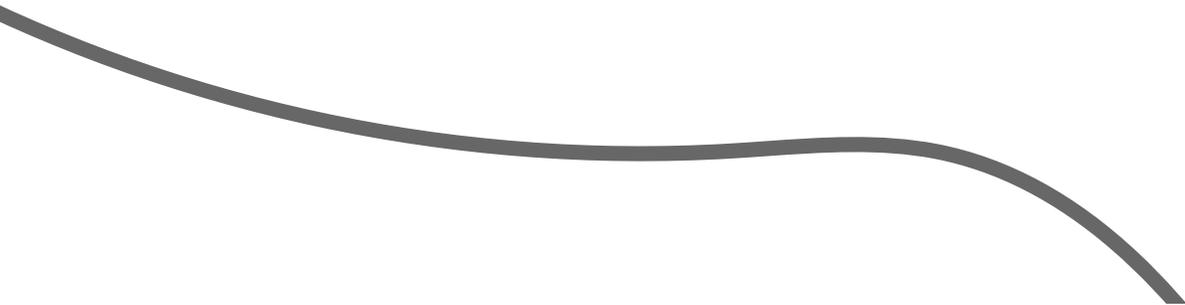
Énergie, conviction et courage



Immigration, Réfugiés  
et Citoyenneté Canada

Immigration, Refugees  
and Citizenship Canada

Canada



*« On ne peut pas combattre la suprématie blanche si on n'apprend pas aux gens à aimer la justice. Il faut aimer la justice plus que son allégeance à sa race, à sa sexualité et à son genre. Il s'agit d'une question de justice. »*

bell hooks (1952-2021)



© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2022

N° de catalogue Ci4-237/2022F-PDF  
ISBN 978-0-660-44268-6  
IRCC-3328-07-2022

# Table des matières

Reconnaissance des peuples autochtones au Canada	2
Avant-propos – Message de la Sous-ministre par intérim	3
Contexte des mesures de lutte contre le racisme du gouvernement du Canada et d’IRCC	5
Notre vision et nos principes directeurs	8
Mobilisation des employés, des partenaires et des intervenants	10
Ce que nous avons entendu des employés d’IRCC	12
Piliers de la Stratégie et mesures prioritaires	15
Gouvernance et responsabilisation	17
Gestion du changement	20
Conclusion – Regard sur l’avenir	23
Glossaire	24
<b>Annexes</b>	
Annexe A : Énoncé de valeurs d’IRCC sur la lutte contre le racisme	26
Annexe B : Plan d’action de la Stratégie de lutte contre le racisme 2021-2024	29
Annexe C : Cadre de responsabilisation et de transparence en matière de lutte contre le racisme	34
Annexe D : Cadre de changement des systèmes pour l’équité et la lutte contre le racisme	38
<b>Liste des tableaux, des figures et des faits saillants</b>	
Tableau A : Suggestions des employés d’IRCC sur la modernisation de la Stratégie	12
Tableau B : Représentation chiffrée à IRCC par niveau de carrière	15
Tableau C : Points de vue des employés sur l’inclusion et la lutte contre le racisme à IRCC	16
Figure A : Gouvernance des mesures de lutte contre le racisme à IRCC	18
Figure B : Roue des privilèges et du pouvoir	22
EN VEDETTE A – Stratégie 1.0 : Principales réalisations en 2021-2022	5
EN VEDETTE B – Modernisation de la plateforme numérique et gouvernance de la lutte contre le racisme	17

## Reconnaissance des peuples autochtones du Canada

Nos efforts pour lutter contre le racisme ne peuvent véritablement se concrétiser que par la reconnaissance des conséquences injustes du colonialisme, notre engagement continu envers la décolonisation et notre travail incessant pour faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones du Canada. Compte tenu de l'incidence historique et persistante du système d'immigration sur la colonisation des peuples autochtones, nous avons un devoir de mémoire face à la dépossession des terres autochtones et la responsabilité de chercher des moyens créatifs de nous montrer solidaires par rapport aux luttes de reconnaissance des Autochtones.

Nous tenons d'abord à reconnaître que les terres sur lesquelles nombre d'entre nous vivent, travaillent et se réunissent, y compris l'infrastructure numérique qui nous permet de travailler, se trouvent sur les territoires traditionnels des nations autochtones. Les bureaux régionaux et internationaux d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) se situent également sur des terres autochtones, au Canada et à l'étranger. Nous reconnaissons que notre administration centrale à Ottawa est installée sur le territoire non cédé de la nation algonquine anishinaabe, dont la présence ici remonte à des temps immémoriaux.

Nous respectons la présence durable et les liens de longue date que les peuples autochtones entretiennent avec ce territoire où nous résidons et prospérons, peu importe quand et comment nous sommes venus nous y établir. Compte tenu de la diversité des nombreux territoires d'où provient chaque lecteur, nous vous encourageons à faire vos recherches et à vous renseigner sur le territoire sur lequel vous habitez. Découvrez comment vous pouvez reconnaître l'histoire de l'expansion de la population des colons et, à votre manière, promouvoir l'équité et la souveraineté des peuples autochtones. En tant que Canadiens – que peuples visés par un traité –, nous partageons tous la responsabilité de maintenir des relations respectueuses avec les peuples autochtones.



# Avant-propos – Message de la Sous-ministre par intérim

À l'exercice 2020-2021, les Canadiens ont eu un moment de réflexion : nous avons pris connaissance du décalage entre nos valeurs d'égalité et la réalité bien ancrée du racisme dans nos quotidiens et nos milieux de travail. Nos vies seront à jamais marquées par les inégalités que nous ne pouvons plus ignorer, étant donné les effets différents de la COVID-19, la recrudescence des crimes haineux contre les Asiatiques pendant la pandémie, et les voix montantes des Autochtones et des Canadiens noirs, racisés et marginalisés, qui ont relancé le mouvement mondial de lutte contre le racisme dans le sillage du meurtre de George Floyd, aux États-Unis, en mai 2020. Ces événements ont donné un nouvel élan aux efforts du gouvernement fédéral et d'autres sphères de la société canadienne afin de réfléchir au racisme, d'y repenser et de s'y opposer résolument.

Pendant cette période, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) a été l'une des premières organisations au Canada à se doter d'une équipe spécialisée ayant le mandat de conseiller les cadres supérieurs et les employés sur la lutte contre le racisme. Créé en juillet 2020, le Groupe de travail de lutte contre le racisme d'IRCC a conçu une stratégie (par la suite présentée comme la Stratégie de lutte contre le racisme 1.0), afin de lancer le Ministère sur la voie de la construction des fondements du travail générationnel nécessaire à l'élimination du racisme dans nos politiques, nos opérations et nos pratiques de gestion des personnes. Dès le départ, nous avons reconnu que notre travail n'exigerait rien de moins que de modifier l'idée que nos employés et nos cadres supérieurs se font de notre façon de créer et de préserver une culture d'équité. Nous savions également que nous aurions à élargir nos cercles de discussion et de participation en intégrant de multiples occasions de dialogue à IRCC, dans l'optique de renforcer l'autonomie de nos employés et de leur donner les ressources et les outils nécessaires, tout en instaurant simultanément des mécanismes de responsabilité de gestion nous permettant de procéder à un changement de culture durable. La transition d'IRCC vers un lieu de travail hybride, dirigée par le personnel, a également accentué la nécessité d'écouter les inquiétudes de certains employés qui craignaient de retourner sur leur lieu de travail par peur des micro-agressions et nous a fait prendre des mesures supplémentaires pour garantir que notre lieu de travail soit accueillant. Nous avons concentré nos réflexions et nos mesures sur le lien crucial entre la lutte contre le racisme dans notre milieu de travail et la lutte contre le racisme qui touche nos politiques et l'exécution de nos programmes, afin de démontrer non seulement en paroles mais aussi en gestes, que « l'antiracisme consiste à lutter contre le racisme »; que nous ne nous contentons pas du simple objectif de « ne pas être racistes »; que nous nous engageons activement, inlassablement et de façon créative à nous opposer au racisme.

La **Stratégie de lutte contre le racisme 2.0 (2021-2024)** fait partie de notre engagement à intensifier les initiatives qui visent à bâtir une organisation équitable et inclusive au profit de toutes les personnes au Canada. Étant donné que la proportion d'Autochtones, de Noirs et d'autres personnes racisées devrait atteindre plus de 40 % de la population en âge de travailler au Canada d'ici la fin de la décennie, la stratégie constitue une première étape pour amener le Ministère à l'avant-garde de la réalisation de la promesse du Canada en tant que pays véritablement diversifié et inclusif. Elle met en lumière et appuie les mesures de lutte contre le racisme en plein essor prises par les cadres supérieurs et les employés à tous les niveaux du Ministère depuis le lancement de la Stratégie 1.0, au printemps 2021. Cette version de la Stratégie se fonde sur des consultations approfondies auprès d'un large éventail de décideurs, d'employés et d'alliés au sein du Ministère et du gouvernement du Canada. Elle renforce la structure globale des multiples mesures ministérielles, de façon à créer un changement organisationnel plus stratégique et à veiller à ce que les principes et les cadres appliqués soient uniformes et durables.

Le **plan d'action de la Stratégie de lutte contre le racisme**, le **cadre de responsabilisation et de transparence** et le **cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme** qui alimentent notre lutte contre le racisme sont les principaux éléments qui feront clairement ressortir les objectifs mesurables, les échéanciers des résultats, les principaux intervenants responsables du Ministère, les mécanismes de responsabilisation, et les agents et les processus de changement pour la mise en œuvre de la Stratégie. En partageant cette nouvelle version, nous voulons inviter des cercles élargis d'intervenants et de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux à participer à la conversation sur notre parcours commun de lutte contre le racisme. Nous sommes impatients d'intégrer leurs commentaires, à mesure que nous améliorons l'approche stratégique que nous appliquons aux changements transformateurs du Ministère.

Aux premières étapes de ce parcours, nous sommes conscients qu'il n'y a pas de place pour la complaisance – la lutte contre le racisme systémique exigera toutes les ressources et l'attention que nous pouvons collectivement rassembler. Ensemble, nous sommes prêts à écouter activement, à nous examiner rigoureusement et à agir de façon décisive afin de réduire et, ultimement, d'enrayer le racisme systémique de nos pratiques en milieu de travail, de nos politiques, des résultats de nos programmes et de la prestation de nos services.



Caroline Xavier

Sous-ministre par intérim  
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Territoire non cédé de la nation algonquine anishnaabe/Ottawa, juin 2022

# Contexte des mesures de lutte contre le racisme du gouvernement du Canada et d'IRCC

La [Stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022](#) (Patrimoine canadien, juillet 2019) et l'[Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#) du greffier (Bureau du Conseil privé, janvier 2021) cernent les répercussions injustes et nuisibles du racisme systémique sur les Autochtones, les Noirs et les autres groupes racisés, et décrivent comment le gouvernement du Canada commencera à éliminer les obstacles à l'équité et à l'inclusion des personnes racisées au Canada. Ces initiatives globales complètent le [rapport final de la Commission de vérité et réconciliation comprenant 94 appels à l'action](#) (juin 2015), la [Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine](#) des Nations Unies (janvier 2018) que reconnaît le gouvernement, et la mise en œuvre de la [Loi sur la déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#) (juin 2021).

Les lettres de mandat ministérielles, dont [celle adressée au ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté du Canada](#) (premier ministre du Canada, décembre 2021), indiquent clairement que la priorité du gouvernement est de « continuer à s'attaquer aux inégalités et aux disparités systémiques profondes qui demeurent présentes dans notre tissu social, notamment au sein de nos institutions fondamentales » et, à cet égard, de « chercher activement à obtenir les divers points de vue des Canadiens et à les intégrer dans [notre] travail. Cela comprend les femmes, les Autochtones, les Canadiens noirs et racisés, les nouveaux arrivants, les groupes confessionnels, les personnes en situation de handicap et les Canadiens LGBTQ2+. Le tout doit se faire dans le respect des deux langues officielles ». Par ce travail, le gouvernement s'engage à « continuer à s'assurer que les politiques d'intérêt public sont élaborées dans une perspective intersectionnelle ».

Les mesures stratégiques d'IRCC en matière de lutte contre le racisme sont à l'avant-plan des initiatives du gouvernement du Canada visant à combattre les diverses formes de racisme et de discrimination. La création du Groupe de travail de lutte contre le racisme à l'été 2020 a été déterminante pour le lancement d'une

mesure ministérielle coordonnée. Publié en mai 2021, l'[Énoncé de valeurs d'IRCC sur la lutte contre le racisme \(annexe A\)](#) reconnaît les répercussions de notre héritage colonialiste et de nos politiques racistes de longue date, souvent véhiculées par le système d'immigration, sur les Autochtones, les Noirs et les autres personnes racisées. L'ouverture à parler du racisme a déclenché une série d'efforts de lutte contre le racisme à tous les niveaux du Ministère, si bien que notre organisation procède à une gestion plus inclusive des personnes et obtient de meilleurs résultats en matière d'équité des politiques, des programmes et des pratiques de prestation de services (pour un aperçu du parcours de lutte contre le racisme du Ministère à l'été 2021, voir sa réponse au greffier du Conseil privé dans la [lettre d'IRCC sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion](#)).

## EN VEDETTE A – Stratégie 1.0 : Principales réalisations en 2021-2022

- Publication de l'énoncé de valeurs et des engagements des secteurs à l'égard des initiatives ministérielles de lutte contre le racisme.
- Insertion d'objectifs d'équité dans les ententes de rendement des gestionnaires et des cadres supérieurs.
- Rehaussement des cibles afin d'accroître la représentation des Noirs, des Autochtones et des employés racisés au sein de l'effectif.
- Constitution de groupes et de réseaux de collaboration, de communication, d'apprentissage et d'établissement de liens de confiance entre les employés autochtones, noirs et racisés d'IRCC et leurs alliés.
- Mise au point d'une évaluation des effets du racisme et d'outils et de cadres servant à déceler les préjugés aux fins de l'élaboration de politiques, de la gestion du risque et de la prise de décisions opérationnelles.
- Collecte de données sur la race dans les sondages menés chaque année auprès des clients.

Les mesures prises par le Ministère pour l'autoexamen et la détermination des responsabilités à l'appui du travail de lutte contre le racisme ont catalysé une action immédiate, démontrant à la fois la rapidité des initiatives et les défis importants à relever afin d'avancer sur la voie de l'équité raciale. Le tout premier sondage réalisé par IRCC auprès des employés sur la lutte contre le racisme, à l'automne 2020, a fourni une mine de données quantitatives sur la discrimination raciale au sein des différents segments de nos employés. Le rapport indépendant intitulé *Groupes de discussion des employés d'IRCC sur l'antiracisme*, préparé pour le compte du Ministère par Pollara Strategic Insights et publié en juin 2021, contient des informations essentielles sur l'impact et la nature du racisme observé au sein du Ministère, ainsi que sur les lacunes des mécanismes actuels de lutte contre la discrimination.

Plus récemment, au printemps 2022, les médias ont porté leur attention sur le centre d'appels d'IRCC à Montréal, où une étude indépendante du milieu de travail et des diverses préoccupations soulevées par les employés a mis en lumière l'incidence que peuvent avoir les initiatives de lutte contre le racisme sur les problèmes quotidiens des employés, en ce qui a trait à la charge de travail, à la nature du travail, à la formation, au roulement du personnel et au statut d'emploi. Pour ce qui est du contexte politique et de la prestation des services, les préoccupations que soulèvent les préjugés potentiels dans la détermination des mesures spéciales ciblant les réfugiés et les personnes déplacées (p. ex. ceux qui fuient la guerre en Ukraine par rapport aux réfugiés de l'Afghanistan, du Moyen-Orient et de l'Afrique) révèlent clairement que le Ministère doit faire

preuve d'une ouverture d'esprit et d'une autocritique plus vigilantes, et ce, malgré les progrès importants réalisés jusqu'à présent dans la compréhension de l'étendue et de la nature du racisme dans notre milieu de travail, la conception de nos politiques et de nos programmes, la prestation de nos services et la société au grand complet.

La **Stratégie 2.0 (2021-2024)** (la Stratégie) présente une perspective de plus en plus intégrée des initiatives de lutte contre le racisme récemment achevées et en cours. Cette nouvelle version de notre stratégie adopte une structure globale qui, tapissée de la toile de fond que forment les initiatives de lutte contre le racisme du gouvernement du Canada et d'IRCC des dernières années, offre une version améliorée de notre travail de lutte contre le racisme au moyen de travaux plus concentrés et délibérés. Nous voulons que cet effort donne forme à un modèle de modification des systèmes qui prévoit des mesures concrètes et réalisables et un cadre de surveillance, lesquels donneront un nouvel élan à la lutte contre le racisme du Ministère et entraîneront un changement de culture durable.





## VISION

### Maximiser les avantages des programmes d'IRCC pour les Canadiens et les nouveaux arrivants par l'élimination du racisme dans les politiques, les programmes, la prestation des services et la gestion des personnes

La Stratégie trace les premières étapes d'un processus d'itération menant en définitive à l'élimination du racisme systémique à IRCC. Elle fournit une description et une feuille de route des initiatives de lutte contre le racisme, fixe une structure à nos efforts en relevant les priorités à court terme et les résultats que nous obtiendrons, et expose la vision durable et les principes qui nous garderont sur la bonne voie. En tant qu'éléments de la Stratégie, l'**énoncé de valeurs (annexe A)** explique ce que nous voulons accomplir et comment nous nous comporterons sur ce parcours; le **plan d'action (annexe B)** expose les activités précises que différents secteurs et directions générales mèneront afin de produire les résultats de la Stratégie; le **cadre de responsabilisation et de transparence (annexe C)** décrit les outils qui nous aideront à surveiller et à mesurer nos progrès; le **cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme (annexe D)** décrit les conditions et les agents de changement des systèmes qui sont nécessaires afin de modifier la culture de l'organisation.

Les principes suivants encadrent la Stratégie, de sorte que les processus de transformation qui s'inscrivent dans la portée de notre vision soient transparents et bien étayés, et qu'ils profitent aux clients et aux Canadiens, y compris aux employés et aux nouveaux arrivants :



#### Responsable

En tant que fonctionnaires, nous avons la responsabilité de nous attaquer aux séquelles du racisme et de réaliser les engagements visant à lutter contre le racisme dans tous les secteurs du Ministère. La responsabilité institutionnelle s'inscrira dans des mécanismes de mesure rigoureuse et de communication transparente des résultats. Les hauts dirigeants et les gestionnaires seront responsables de démontrer un changement et des résultats durables aux fins de la réduction du racisme à tous les niveaux de l'organisation.



#### Fondée sur des données probantes

La Stratégie repose sur une base solide de données probantes pour la prise de décisions, étayée par des recherches qualitatives et quantitatives méthodologiquement solides et des données désagrégées. Les données et la recherche serviront à ventiler les attributs des personnes au niveau de détail le plus bas possible de la population, afin de mieux comprendre les expériences et les résultats uniques des groupes racisés et des facteurs identitaires qui se recoupent. L'approche fondée sur des données probantes appuiera à la base la mesure des résultats et la production de rapports sur les résultats, lesquelles sous-tendent les mécanismes de responsabilisation adoptés en vue de la mise en œuvre de la Stratégie.



### **Habilitante**

La Stratégie vise à habilitier les employés, les partenaires et les intervenants en leur offrant des outils améliorés de lutte contre le racisme, et en leur communiquant les attentes et les résultats afin de générer un changement positif dans la culture du Ministère. Il s'agit d'une invitation ouverte à un engagement proactif au moyen d'une meilleure connaissance de la lutte contre le racisme et de conversations visant à normaliser les discussions sur le racisme et les obstacles systémiques. Notre objectif commun sera de tirer parti du pouvoir du dialogue et des engagements pris par des alliés et des agents de changement, et ce, afin d'opérer un changement de culture transformateur, d'entretenir des relations transparentes et de confiance, ainsi que de concevoir des solutions avec les intervenants pour lutter contre les pratiques racistes.



### **Inclusive**

Nous encouragerons les Autochtones, les Noirs et les autres groupes racisés à donner leurs points de vue, et nous y accorderons une grande importance dans la définition de l'orientation de la Stratégie. Leurs points de vue en tant qu'employés et intervenants, y compris leur représentation nécessaire au sein des organes de décision et d'élaboration des politiques, appuieront la mise en œuvre, l'évaluation et les prochaines versions de la Stratégie.



### **Intersectionnelle**

Nous sommes conscients que nos méthodes d'analyse et nos discours doivent tenir compte des expériences partagées et distinctes des groupes racisés, qui sont façonnées par des identités multiples et se chevauchant, ce qui crée différentes formes d'inégalités et d'obstacles systémiques. Le racisme n'est pas vécu de la même manière par tous les groupes ou toutes les personnes; les expériences varient en fonction de facteurs identitaires intersectionnels, soit la race, l'origine ethnique, le statut de personne en situation de handicap, la religion, le statut d'immigrant, l'histoire de la colonisation, la classe sociale, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, etc.



### **Durable**

La Stratégie vise à faire progresser l'histoire des efforts de lutte contre le racisme et d'autres formes d'inégalité. Elle s'appuiera sur nos assises actuelles et jettera les bases de notre engagement continu visant à créer une institution engagée dans la lutte contre le racisme, à éliminer le racisme systémique et ses croisements avec d'autres facteurs identitaires de discrimination, ainsi qu'à assurer un changement durable.



### **Holistique**

Notre approche s'appuie sur une pensée systémique axée sur la manière dont certaines parties de notre organisation, de nos politiques et de nos pratiques interagissent et fonctionnent ensemble afin de créer des obstacles et des possibilités systémiques au fil du temps. Dans le cadre de nos initiatives stratégiques visant à éliminer la discrimination systémique, nous devons cerner les causes profondes du racisme sous toutes ses facettes et les multiples aspects de l'inégalité, ainsi que les séquelles qui en découlent, et transgresser de manière proactive les cloisonnements dans les mesures gouvernementales axées sur l'élimination des inégalités systémiques.

# Mobilisation des employés, des partenaires et des intervenants

La Stratégie 2.0 s'inspire des nombreux commentaires reçus des employés, des partenaires et des intervenants dans le cadre de multiples modalités d'engagement. Au nombre des témoignages recueillis auprès des employés d'IRCC au cours des séances en direct et sur les plateformes de l'intranet, mentionnons des déclarations sincères qui reflètent leurs expériences liées au racisme au travail, leur détermination à aller de l'avant malgré les blessures, la frustration et la colère, et leur espoir continu de cheminer vers un milieu de travail où, à l'avenir, les employés se sentiront libres d'exprimer leur identité unique, et ce, sans crainte ni anxiété. Les quatre citations encadrées ci-dessous venant d'employés d'IRCC ont été sélectionnées afin d'illustrer la variété des témoignages reçus.

Voici certains des principaux intervenants et partenaires dans le cadre des conversations tenues à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, ainsi que l'éventail des méthodes utilisées pour recueillir les commentaires et les suggestions :

## Discussions avec les employés d'IRCC

Les points de vue uniques des employés d'IRCC sont la pierre angulaire de la Stratégie. Les idées, les commentaires, les réflexions et les préoccupations des employés, quant à la lutte contre le racisme, définissent la vision et les paramètres généraux de la Stratégie. Les contributions quantitatives et qualitatives concernent des conversations et des commentaires aux réunions et aux présentations, et des données recueillies au moyen de sondages en direct et en ligne. Ces discussions avec les employés et les partenaires ont pris la forme de séances de discussion ouverte sur le racisme, d'ateliers sur les préjugés qui marquent l'élaboration des politiques et la prestation des services, de groupes d'experts, de cercles de confiance, de consultations des cadres intermédiaires à qui nous avons offert de la formation et des outils pour naviguer dans l'arène de la lutte contre le racisme, de séances d'encadrement en matière de traumatisme avec un sous-groupe de cadres intermédiaires, de groupes de travail et de comités mis en place dans les secteurs, les directions générales et les bureaux régionaux. Dans le cadre de la collaboration avec les réseaux de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, les champions officiels et les présidents du Cercle des peuples autochtones (CPA), du Réseau des personnes handicapées, du Réseau des employés noirs (REN) et du réseau des employés racisés et des alliés étaient invités à fournir leurs commentaires. Les sources les plus détaillées et complètes de données quantitatives sont le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020 et le sondage de 2020 auprès des

employés sur la lutte contre le racisme (le tout premier sondage d'IRCC sur la lutte contre le racisme, qui a obtenu un taux de réponse de près de 30 % et dont les résultats des analyses étaient à la disposition des employés dès le printemps 2021<sup>1</sup>).

« Il y a eu un effort concerté de la part de la direction et du personnel afin d'atteindre les objectifs de la Stratégie. Il y a clairement eu beaucoup d'adhésion à tous les niveaux d'IRCC. Il y a des personnes dévouées qui remettent en question le statu quo avec énergie et courage.

« J'aimerais que le sujet de l'anti-racisme soit daté et plus nécessaire. Je rêve un peu, mais j'espère qu'un jour, nous n'ayons plus besoin de travailler plus fort pour assurer l'équité et la diversité.

<sup>1</sup> En plus des nombreux commentaires sur les efforts de lutte contre le racisme dans les pratiques de gestion des personnes, le Groupe de travail de lutte contre le racisme et les responsables de secteur ont organisé des séances de mobilisation au cours des quatre premiers mois de 2022, en mettant particulièrement l'accent sur les commentaires des employés au sujet des engagements des secteurs à lutter contre le racisme et sur le processus de renouvellement de la Stratégie. Le Groupe de travail a animé des séances de mobilisation en direct avec le Cercle des peuples autochtones et les cadres intermédiaires, et a consulté les syndicats et les groupes de ressources pour les employés. Les responsables de secteur ont organisé des séances avec des employés de tous les niveaux dans différents secteurs, dont la Direction générale de la vérification interne et de la responsabilisation et le Bureau de résolution des conflits des services internes; le Secteur des finances, de la sécurité et de l'administration; le Secteur de l'établissement et de l'intégration; le Secteur des politiques stratégiques et des programmes. De plus, les commentaires des employés ont été recueillis sur l'intranet du Ministère. Le nombre total de participants aux séances de mobilisation en direct a dépassé les 1 200 employés. Les participants ont eu l'occasion de participer activement en répondant à des sondages et en donnant des commentaires en texte libre à des questionnaires structurés. La disponibilité d'outils de participation active et anonyme a contribué à la diversité et au caractère franc des commentaires reçus. Le nombre de réponses uniques en texte libre reçues pendant et en dehors des séances en direct, et au moyen de l'intranet, s'élevait à plus de 800 commentaires, allant de quelques mots à plus de 200 mots chacun. Ces commentaires ont été colligés afin de cerner plus de 100 suggestions distinctes. Le tableau A affiche une sélection représentative de ces suggestions, sous forme globale et abrégée.

## Collaboration avec des partenaires interministériels

Un groupe central de secrétariats et de groupes de travail fédéraux sur la lutte contre le racisme, soit ceux d'IRCC, d'Affaires mondiales Canada, du ministère de la Justice et du ministère de la Défense nationale, coordonne ses efforts afin de faire progresser la lutte contre le racisme dans la fonction publique. Au cours de réunions régulières, les partenaires fédéraux cernent des défis communs, partagent des outils et harmonisent les méthodes en vue d'améliorer la saisie de données et l'évaluation des résultats. La Stratégie s'inspire de ces conversations pour intégrer des mesures et des cadres stratégiques globaux à l'appui des initiatives de lutte contre le racisme.

## Intervenants externes

Dans cette version de la Stratégie, la mobilisation des intervenants externes sur les questions liées aux initiatives de lutte contre le racisme demeure limitée par rapport à la portée et à la profondeur de la mobilisation des employés d'IRCC et des partenaires fédéraux. Les données et les résultats tirés des consultations externes n'alimentent cette version de la Stratégie qu'à un haut niveau d'analyse. Jusqu'à présent, cependant, le principal résultat de la mobilisation des partenaires externes et des intervenants a été de souligner la nécessité d'approfondir le dialogue. Les consultations (dont des présentations avec des questions-réponses en direct et/ou suivies de la collecte de commentaires) et les données qualitatives analysées qui découlaient des réponses aux questions du sondage et étaient directement utiles aux mesures de lutte contre le racisme provenaient du Groupe consultatif des jeunes d'IRCC, du Conseil canadien pour les réfugiés, du Conseil national de l'établissement et de l'intégration et du sondage de consultation en ligne sur la planification des niveaux d'immigration (tous au printemps/à l'été 2021). Les conseils tirés de ces premières conversations serviront à créer un plan élargi de mobilisation des intervenants externes, lequel sera mis en œuvre de 2023 à 2024.

## Clients et nouveaux arrivants

Les commentaires des clients et des nouveaux arrivants sur leurs expériences de la discrimination et du racisme ne sont pas encore pleinement analysés ni intégrés à la Stratégie. Les deux enquêtes régulières d'IRCC, l'enquête annuelle sur la satisfaction des clients concernant leur expérience des demandes auprès de tous les secteurs d'activité, et l'enquête sur les résultats des nouveaux arrivants concernant leur expérience, qu'ils utilisent ou non les services d'établissement financés par IRCC, comprennent désormais des questions invitant les répondants à préciser leur race/ethnicité. Cela permet de désagréger les résultats par groupe racisé, et ainsi d'analyser plus précisément les expériences des clients et des nouveaux arrivants en matière de discrimination et de racisme, pour ce qui est des services d'IRCC ou plus généralement au sein de leur collectivité de résidence. De plus, une nouvelle enquête pilote sur les expériences de racisme liée aux nouveaux arrivants dans leur collectivité devrait fournir des résultats, ventilés par groupe racisé. Les résultats désagrégés de ces enquêtes seront disponibles pour la première fois à l'automne 2022.

« Au cours des 32 années que j'ai passées en tant que femme noire dans la fonction publique, j'ai appris à surmonter les obstacles tacites et à ne pas tenir compte des insultes de ceux qui sont en position de pouvoir. J'ai fait face à leurs micro-agressions et à leur indifférence. Ces gestionnaires et ces directeurs n'ont pas changé leurs croyances ou leurs attitudes simplement parce qu'IRCC a créé un nouveau mandat. Ils sont toujours au pouvoir et je suis toujours noire.

« Ce qu'il faut, c'est continuer sur la voie que nous avons tracée et ne pas reculer. Il s'agit d'une priorité pour changer notre façon de penser.

# Ce que nous avons entendu des employés d'IRCC

Les commentaires reçus au cours des processus de consultation, ainsi que les engagements et les plans des secteurs, ont permis de définir la portée du **plan d'action de la Stratégie de lutte contre le racisme** et les priorités ministérielles de la Stratégie. Le **tableau A** présente certaines suggestions formulées par les employés d'IRCC au cours des séances organisées par le Groupe de travail de lutte contre le racisme et les responsables de secteur, ou reçues par intranet au cours des quatre premiers mois de 2022. Ces suggestions sont regroupées sous le thème général de l'orientation principale de la Stratégie, et suivies des piliers thématiques du **plan d'action** qui seront mieux définis dans la prochaine section.

## Tableau A : Suggestions des employés d'IRCC au sujet de la Stratégie

### Suggestions générales concernant le passage de la stratégie de 1.0 à 2.0

- Mettre l'accent sur une approche pluridimensionnelle, souple et inclusive à tous les niveaux (de haut en bas, au milieu, de bas en haut) – ne pas s'attendre à ce que le travail de lutte contre le racisme soit exécuté sur le coin d'un bureau ou se limite à cocher des cases.
- Faire en sorte que la Stratégie soit accessible, ressemble plus à une conversation invitant et encourageant les nouvelles idées, soit un document vivant auquel les gens se sentiront liés et touche leur expérience de travail au quotidien.
- Continuer de marteler les engagements en matière de lutte contre le racisme, en consacrant des ressources au suivi des progrès et en faisant passer le message que ce problème n'est pas un simple sujet de conversation.
- Commencer par des étapes de moins grande envergure et concrètes et être prêt à faire des erreurs au cours d'un long parcours : établir clairement les objectifs, les échéanciers et la manière dont les étapes clés seront franchies malgré d'autres priorités concurrentes.
- Ajouter le contexte historique du passé d'immigration du Canada, les objectifs et les effets continus de l'immigration sur les peuples autochtones (p. ex. nécessité économique, démographique ou justice sociale) et prévoir des mesures afin d'aider les employés à se considérer comme partie prenante de la lutte contre le racisme.
- Aborder le rôle du Canada dans l'équité raciale à l'échelle mondiale : IRCC a-t-il le mandat de soutenir l'équité raciale dans les pays où le Canada puise ou non des immigrants/réfugiés?
- Prêter attention aux multiples formes du racisme, dont l'islamophobie, l'antisémitisme, le racisme au sein d'un même groupe minoritaire et entre groupes minoritaires.
- Clarifier la manière dont les équipes des directions générales seront coordonnées et financées, et où le personnel affecté à la lutte contre le racisme sera intégré dans les institutions : vers qui les employés se tourneront-ils pour entamer leur parcours de lutte contre le racisme ou demander conseil?
- Envisager d'avoir des responsables centraux des dossiers de lutte contre le racisme qui communiquent avec les secteurs pour obtenir des données précises et mesurer les progrès, plutôt que d'utiliser une approche coercitive ascendante qui imposerait un fardeau à tout le personnel.

## Pilier 1 – assurer la responsabilisation des dirigeants

- Accroître la transparence de la culture de responsabilisation en matière de mesure du rendement (RMR) en publiant les résultats agrégés, de sorte que les employés puissent établir une comparaison entre eux-mêmes et la norme.
- Présenter les objectifs de la RMR avec un appel à l'action clair, en incluant des cadres pour les gestionnaires et en instaurant 180 projets de RMR (évaluation ascendante de la direction).
- Établir des indicateurs de rendement et des objectifs clairs afin de mesurer l'incidence de la Stratégie de lutte contre le racisme au fil du temps.
- Veiller à ce que les tiers consultants chargés des vérifications internes n'aient pas de préjugés favorables à la direction.
- Communiquer l'engagement de la direction visant à discuter honnêtement et à encourager les employés à s'exprimer.
- Fournir un cadre solide qui regroupe les éléments de la Stratégie et explique comment ils sont tous liés (p. ex. travailler à une structure de gouvernance pour mieux diriger la transformation).
- Donner aux employés des moyens réellement confidentiels de soumettre leurs plaintes, de sorte qu'il n'y ait pas de représailles.
- Consulter comme il se doit les syndicats sur les questions de lutte contre le racisme.

## Pilier 2 – accroître l'équité en milieu de travail

- Aider les gestionnaires à gérer la dotation impartiale et à communiquer efficacement les processus à leurs équipes aux fins d'une transparence accrue.
- S'ouvrir à l'embauche à l'échelle du Canada, créer davantage de postes unilingues de premier échelon et accorder la priorité à la formation dans les langues officielles.
- Fournir des trousseaux à outils pour la gestion du changement et allouer du temps et des ressources à la formation obligatoire sur la lutte contre le racisme.
- Créer des espaces de dialogue sûrs pour les employés racisés et les alliés, dans lesquels discuter des initiatives de lutte contre le racisme.
- Adopter des réponses communes en tenant compte des différents milieux de travail (p. ex. les régions et les bureaux à l'étranger).
- Renforcer les compétences culturelles afin de combattre le racisme occasionnel au quotidien, plutôt que de se concentrer uniquement sur les voies de signalement officielles.
- Améliorer la représentation à tous les niveaux, mais non au détriment de candidats plus qualifiés.
- Veiller à ce que les comités d'embauche incluent des employés racisés.

### **Pilier 3 – éliminer le racisme systémique dans la conception des politiques et des programmes**

- Élaborer un cadre rigoureux de gestion des risques assorti de priorités claires et faisant l'objet d'une coordination globale, en vue d'éliminer les préjugés.
- Examiner les résultats des politiques non seulement au niveau national, mais aussi international (p. ex. incidence dans les pays sources racisés).
- Veiller à ce que le personnel racisé participe à l'élaboration des politiques et contribue à la définition des objectifs.
- Assurer une plus grande transparence du passé et du présent d'IRCC, ainsi que des lacunes dans les différents secteurs afin de bâtir un avenir exempt de racisme.
- Examiner les causes profondes des politiques afin de réformer celles qui ont des répercussions racistes.

### **Pilier 4 – éliminer le racisme systémique dans la prestation des services**

- Reconnaître que le degré de mobilisation nécessaire à l'atteinte des objectifs de prestation des services sera important et qu'il faudra revoir plusieurs procédures internes et obtenir l'adhésion de tous les niveaux.
- Appliquer une optique antiraciste à tous les investissements dans la modernisation (y compris les innovations technologiques) et veiller à ce que les consultations relatives aux solutions de modernisation incluent des intervenants et des groupes communautaires diversifiés.
- Tandis qu'IRCC procède à la Modernisation de la plateforme numérique (MPN), voir à ce que l'automatisation de ses processus ne perpétue pas le racisme en codifiant le racisme historique dans l'IA.
- Réfléchir à la subjectivité des processus de sélection et d'admissibilité aux fins de l'immigration (p. ex. immigrants provenant de l'Afrique) et aux réponses variables aux crises mondiales de réfugiés (p. ex. l'Ukraine, l'Afghanistan, le Moyen-Orient et l'Afrique) afin d'éliminer toute trace de racisme.
- Réfléchir à la subjectivité des processus de sélection et d'admissibilité aux fins de l'immigration (p. ex. immigrants provenant de l'Afrique) et aux réponses

### **Pilier 5 – créer une solide base de données probantes**

- Consacrer des ressources à la collecte, à l'utilisation et à l'analyse impartiales de données désagrégées.
- Organiser régulièrement des sondages éclairés anonymes auprès de l'ensemble des employés.
- Fournir des données continues et accessibles, y compris des données au niveau des directions générales et des divisions en ce qui a trait à l'embauche équitable, afin d'orienter les décisions d'embauche futures.
- Expliquer les concepts clés (p. ex. allié et racisme structurel) afin d'assurer une compréhension commune qui fera évoluer le dialogue.

# Piliers de la Stratégie et mesures prioritaires

La structure de la Stratégie 2.0 reflète les aspects sur lesquels nous devons actuellement concentrer notre attention. Il y a beaucoup de travail à faire pour que notre organisation combatte le racisme, et nous devons nous attaquer à ce travail de manière réfléchi et systématique afin de progresser continuellement. Ces domaines d'intervention cadrent avec les engagements ministériels du printemps 2021, les résultats des mises à jour sectorielles et la mobilisation des employés d'IRCC au printemps 2022. La Stratégie s'articule autour de cinq piliers, chacun exposant un volet de travail qui sera une priorité à court terme. Le **plan d'action (annexe B)** réunit ces piliers et les résultats qu'ils visent, leurs échéanciers et les directions générales et les secteurs d'IRCC qui y contribuent principalement. Dans cette section, nous mettons en évidence les mesures prioritaires qui figureront à la première étape de mise en œuvre de chacun des piliers thématiques. Dans la prochaine section consacrée à la gouvernance et à la responsabilisation, nous ferons un survol du travail concerté que réalisent les intervenants ministériels afin de préciser les éléments de la mise en œuvre.

## Pilier 1 : Responsabilisation des dirigeants

**De quoi s'agit-il?** Ce pilier veille à ce que des mécanismes officiels de responsabilisation fassent progresser la lutte contre le racisme au Ministère.

**Priorités :** Veiller à ce que l'engagement à lutter contre le racisme soit ancré en permanence dans la structure du Ministère et à ce que les cadres supérieurs soient continuellement responsables des résultats, peu importe les changements au sein du gouvernement ou du personnel.

## Pilier 2 : Milieu de travail équitable

**De quoi s'agit-il?** Ce pilier concerne les aspects essentiels de la gestion des personnes et de l'administration des fonctions ministérielles qui contribueront à créer un milieu de travail efficace où chacun se sent accueilli et respecté.

**Priorités :** Réaliser des progrès de toute urgence, de façon à éliminer les obstacles à l'avancement professionnel des employés racisés et à rendre la culture de travail plus inclusive. (Pour un aperçu du contexte actuel de l'équité au travail, voir le **tableau B** et le **tableau C**).

**Tableau B : Représentation chiffrée à IRCC par niveau de carrière**

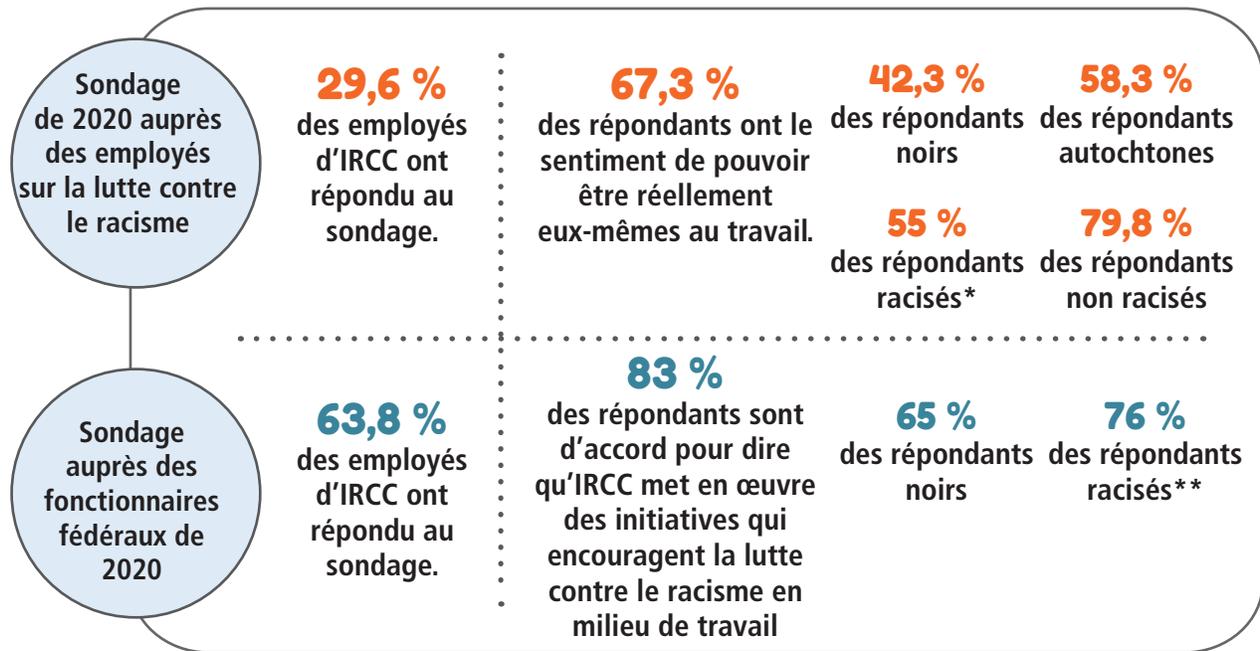
Groupe	Niveau d'entrée			Cadres intermédiaires			Cadres supérieurs		
	Juin 2022 Réel	Juin 2022 Réel	2022 Cible	Juin 2020 Réel	Juin 2022 Réel	2022 Cible	Juin 2020 Réel	Juin 2022 Réel	2022 Cible
Autochtones	2,8 %	3,4 %	4,3 %	2,5 %	3,1 %	3,6 %	<5	2,6 %	3,4 %
Personnes racisées*	22,5 %	26,5 %	21,4 %	20,9 %	22,6 %	27,2 %	11,2 %	12,3 %	28,1 %
Employés noirs	11,8 %	11,7 %	4,6 %	5,1 %	5,3 %	5,1 %	<5	3,4 %	5,2 %
Employés non racisés <sup>a</sup>	63,3 %	58,9 %	S.O.	71,7 %	69,3 %	S.O.	85,9 %	81,7 %	S.O.
Employés non visés par l'EE <sup>b</sup>	59,8 %	54,5 %	S.O.	68,7 %	65,7 %	S.O.	80,1 %	76,2 %	S.O.

\* Sans les employés noirs

<sup>a</sup> Les employés non racisés comprennent tous les employés qui ne se sont pas auto-identifiés en tant qu'Autochtones, Noirs ou personnes racisées.

<sup>b</sup> Les employés non visés par l'EE comprennent les employés qui ne se sont pas auto-identifiés en tant qu'Autochtones, Noirs ou personnes racisées, ni en tant que personnes en situation de handicap.

**Tableau C : Points de vue des employés sur l'inclusion et la lutte contre le racisme à IRCC**



\*\* Y compris les répondants noirs

### Pilier 3 : Conception des politiques et des programmes

**De quoi s'agit-il?** Ce pilier concerne l'élimination du racisme et des préjugés systémiques dans la conception des politiques et des programmes d'IRCC.

**Priorités :** Commencer à établir une compréhension de base des préjugés et des lacunes qui marquent la conception des politiques et des programmes et améliorer notre examen luttant contre le racisme de l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes.

### Pilier 4 : Prestation des services

**De quoi s'agit-il?** Ce pilier concerne l'élimination du racisme et des préjugés systémiques dans la mise en œuvre des politiques et des programmes d'IRCC avec des demandeurs et des partenaires externes.

**Priorités :** Faire en sorte que les agents d'IRCC acquièrent une compréhension de base du racisme et des préjugés systémiques qui touchent l'exécution des programmes et la prise de décisions opérationnelles, notamment en élaborant des outils d'établissement de modèles, d'intégrité des programmes et de gestion des risques qui permettront d'intégrer la lutte contre le racisme aux processus de prestation des services, et ainsi d'éliminer les préjugés (p. ex. solutions analytiques avancées, triage des demandes de citoyenneté et de permis d'études et saisie des données biométriques).

### Pilier 5 : Données et recherche

**De quoi s'agit-il?** Ce pilier concerne la création d'une solide base de données probantes pour la prise de décisions à l'appui du travail de lutte contre le racisme.

**Priorités :** Accroître la disponibilité et l'accessibilité des données désagrégées, conformément aux normes gouvernementales à l'appui de l'analyse visant la lutte contre le racisme, et renforcer l'intégration de l'analyse intersectionnelle (y compris des outils tels que l'ACS plus, l'optique de lutte contre le racisme et la perspective de réconciliation) à l'activité de recherche d'IRCC.

# Gouvernance et responsabilisation

La Stratégie, au moyen des activités, des piliers et des échéanciers du **plan d'action** et des mécanismes de mesure et de production de rapports du **cadre de responsabilisation et de transparence (annexe C)**, propose des priorités et des étapes qui relient les principaux intervenants à une voie pluriannuelle à suivre. L'inventaire des travaux de lutte contre le racisme décrit dans la Stratégie a commencé à générer des résultats au cours de la première année de sa mise en œuvre. Des résultats plus immédiats et intermédiaires devraient être obtenus dans les délais indiqués. Jusqu'à présent, le dynamisme croissant des projets et des résultats cadre avec les priorités du gouvernement et des cadres supérieurs d'IRCC, lesquelles mettent l'accent depuis 2020 sur un sentiment d'urgence renouvelé pour l'adoption de mesures proactives de lutte contre le racisme. La vitalité croissante des conversations et des activités de base des employés confirme ce constat. Du même coup, pour transmettre avec constance les points de vue exprimés aux séances de mobilisation avec les employés d'IRCC, il est clairement nécessaire de consacrer les ressources requises et d'officialiser des structures de gouvernance plus efficaces afin de cheminer vers un changement transformateur.

## EN VEDETTE B – Modernisation de la plateforme numérique et gouvernance de la lutte contre le racisme

Pendant que le Ministère mène la transformation numérique de son infrastructure de base de la TI vers la dernière étape du plan de mise en œuvre de la Modernisation de la plateforme numérique (MPN) de 2021-2026, la vision de la MPN d'une intégration efficace et fondée sur des données aux fins de l'élaboration de politiques, de la conception des programmes et de la prestation de services, apporte un lot important de possibilités et de difficultés à notre stratégie de lutte contre le racisme. L'objectif de la MPN de créer un système de migration rapide et adapté, grâce à une plus grande automatisation, à l'utilisation accrue de l'analytique avancée et à des solutions fondées sur l'IA, présente le risque de reproduire des décisions teintées de préjugés inconscients et de racisme ainsi que de renforcer le racisme systémique déjà présent dans nos politiques et dans nos programmes. De même, le fait de centrer la MPN sur le client donnera à ce dernier une expérience accessible, créera des occasions d'intégrer « l'équité du point de vue conceptuel » à l'élaboration des politiques

et des programmes et aux protections contre les préjugés non intentionnels qui marquent la prestation des services, et ce, en prévoyant un suivi dans les délais et précis du processus de demande par les clients.

Une harmonisation plus étroite des processus de gouvernance de la MPN et de la Stratégie de lutte contre le racisme permettra une prévention proactive des préjugés raciaux et la saisie des avantages d'une prise de décisions automatisée. L'utilisation responsable de l'analytique avancée et de l'IA nécessitera la documentation de règles officielles et une solution de gouvernance qui intègrent l'équité, l'accessibilité, la transparence et une boîte à outils efficace et qui, en définitive, aplaniront les inégalités entre les résultats des clients. En ce sens, la MPN offre l'occasion d'intégrer les principes d'équité à la refonte des programmes et des processus opérationnels afin de réduire le racisme tandis que nous repartons à neuf.

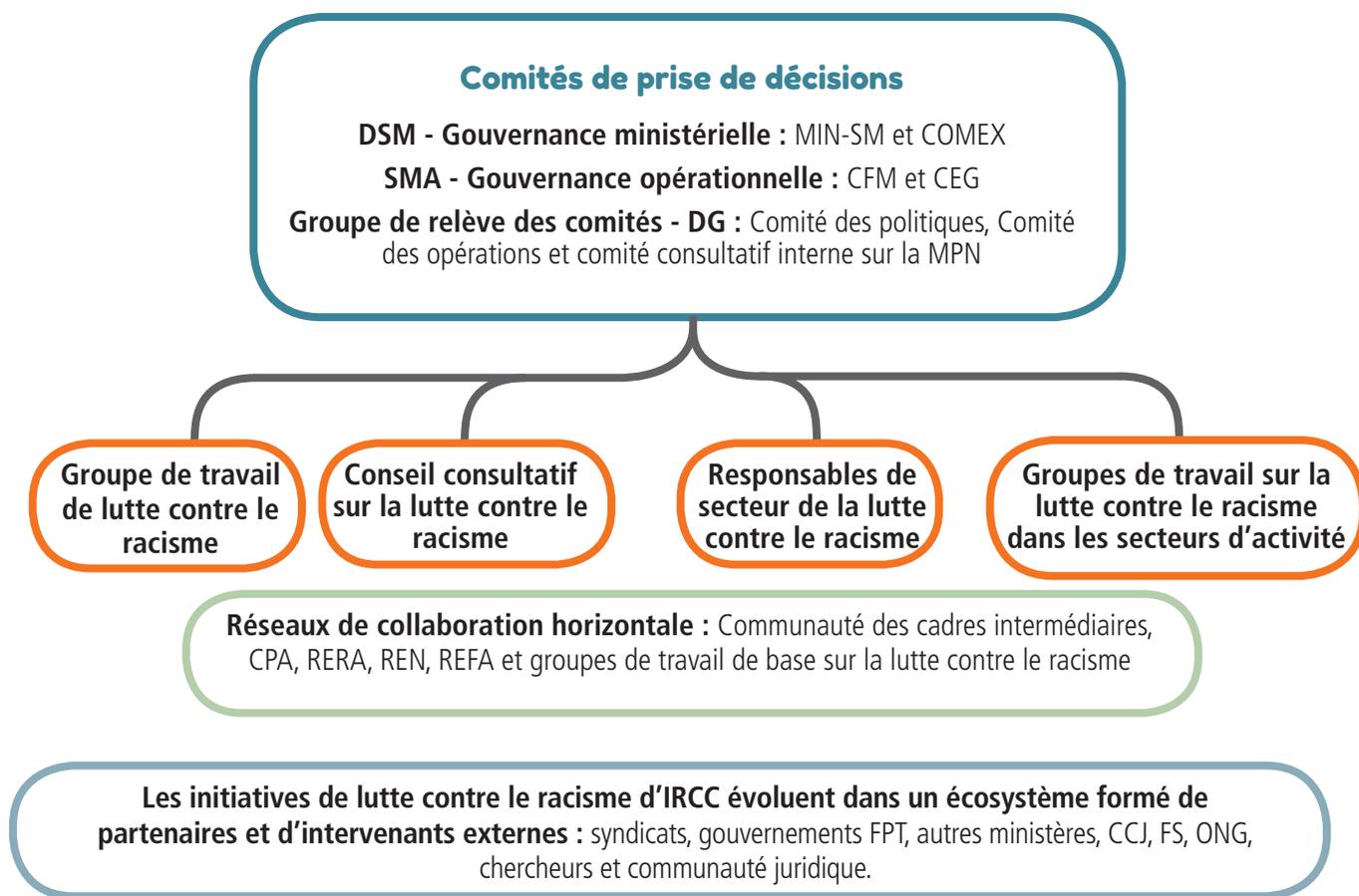
Une approche stratégique de gouvernance qui relie les priorités à court terme et les objectifs à long terme aux éléments moteurs des initiatives fera en sorte que les mesures de lutte contre le racisme du Ministère iront au-delà des modes réactifs et se cristalliseront en résultats durables. Cela donnera le ton à la transformation des pratiques, à l'élaboration des politiques et des programmes et à la prestation des services en milieu de travail dans l'ensemble des secteurs et de l'organisation. Pour mettre en évidence les principales hypothèses, la justification et l'orientation de l'approche de la gouvernance, nous visons :

- une structure de gouvernance inclusive et cohérente qui clarifiera le rôle des principaux contributeurs et moteurs des initiatives de lutte contre le racisme, dans le but d'assurer une stabilité à long terme et une gestion efficace des risques et des ressources du Ministère;

- une évaluation continue des pratiques exemplaires et des leçons apprises, dans le cadre de la maturation de la gouvernance de la lutte contre le racisme, afin d’harmoniser efficacement les initiatives ascendantes, intermédiaires et descendantes et la collaboration au sein d’IRCC et avec d’autres ministères et organismes fédéraux.

La gouvernance des mesures de lutte contre le racisme reposera sur une approche « pan-IRCC » qui intégrera la prise de décisions et la collaboration horizontale. À mesure que la Stratégie évoluera au fil des versions, un plus grand nombre d’outils et de leviers améliorés mis à notre disposition pour réussir se grefferont à la structure de gouvernance.

**Figure A : Gouvernance des mesures de lutte contre le racisme à IRCC**



La **Figure A** donne une description visuelle de l’approche actuellement appliquée à la gouvernance de la lutte contre le racisme au Ministère, ainsi que de l’écosystème formé des partenaires et intervenants externes. Elle donne un aperçu des comités, des unités, des groupes et des réseaux en les situant dans la gouvernance et le vaste écosystème des initiatives de lutte contre le racisme :

### Processus décisionnels du Ministère

- Gouvernance ministérielle – SM – Comité du ministre et du sous-ministres (MIN-SM) et Comité exécutif (COMEX);
- Gouvernance opérationnelle – SMA – Comité des enjeux et de la gestion (CEG) et Comité des services ministériels et des finances (CSMF);
- Groupe de relève des comités – DG – Comité des politiques, Comité des opérations et comité consultatif interne sur la modernisation de la plateforme numérique (MPN).

## Comités et unités au niveau des directeurs et au niveau opérationnel

- Le Groupe de travail de lutte contre le racisme (GTLR) donne des conseils, produit des plans et coordonne des activités entre les secteurs, et ce, afin d'accroître l'uniformité. Il est membre du COMEX, soumet des mises à jour régulières aux différents comités décisionnels et dirige l'examen de la Stratégie. Au nombre de ses partenaires immédiats de consultation et de collaboration, notons le conseil consultatif sur la lutte contre le racisme, les responsables de secteur, les RH, les équipes des secteurs et des directions générales qui dirigent les initiatives de lutte contre le racisme, les réseaux et les champions. Le GTLR consulte également des organismes centraux et les secrétariats ou groupes de travail sur la lutte contre le racisme d'autres ministères, ainsi que des chercheurs et la société civile. À la fin d'une période de trois ans, le Groupe de travail évaluera la Stratégie, afin de déterminer une marche à suivre conforme à la vision.
- Le Conseil consultatif de lutte contre le racisme, les responsables de secteur et les groupes de travail des secteurs d'activité sont les principaux agents d'organisation et de coordination des secteurs. Le Comité consultatif des cadres intermédiaires, les comités de gouvernance de la gestion des personnes et les comités mixtes patronaux-syndicaux (p. ex. le Comité national de consultation patronale-syndicale et le Sous-comité sur l'inclusion, la diversité et l'équité en matière d'emploi) sont au cœur des activités de mobilisation de la lutte contre le racisme qui portent sur la gestion des personnes. La Direction générale des communications appuie les activités de mobilisation et de promotion que le GTLR mène au sein du Ministère, ainsi qu'avec des partenaires externes, des intervenants et le public.
- Les secteurs, les directions générales et les secteurs d'activité d'IRCC sont responsables de la mobilisation de leurs intervenants et de la réalisation d'initiatives de lutte contre le racisme dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Les secteurs s'appuient sur leur expertise respective en matière de lutte contre le racisme et d'équité afin d'optimiser leurs initiatives. Ils sont, notamment :
  - Secteur de l'établissement et de l'intégration – BSMA (initiatives spéciales);
  - Secteur des opérations : BSMA (Opérations, Initiatives et projets stratégiques); Direction générale de la gestion des risques pour l'intégrité (autorité en matière de gestion de l'intégrité du Secteur des opérations); Direction générale de la planification et du rendement des opérations;
  - Secteur des politiques stratégiques et de programmes – Direction générale de la politique stratégique et de la planification (Unité de la politique sur l'équité et l'ACS plus).

## Réseaux ministériels de collaboration horizontale

- Divers réseaux sont chargés de faire de la sensibilisation au racisme et de modifier la culture du Ministère. Parmi ces réseaux, notons la Communauté des cadres intermédiaires (Communauté des CI), le Cercle des peuples autochtones (CPA), le Réseau des employés racisés et des alliés (RERA), le Réseau des employés noirs (REN), le Réseau des employés latinoaméricains, le Réseau des fonctionnaires juifs et juives, le Réseau des employés asiatiques fédéraux (REAF), le Réseau des employés fédéraux musulmans (REFM) et les groupes de travail de base sur la lutte contre le racisme.

## Écosystème des organisations extérieures à IRCC qui dirigent diverses initiatives de lutte contre le racisme

- Consultation de partenaires et d'intervenants externes afin d'obtenir des commentaires sur l'orientation des initiatives ministérielles de lutte contre le racisme. Parmi les organisations qui contribuent à façonner les mesures ministérielles dans ce vaste contexte, notons les syndicats, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT), d'autres organismes fédéraux, le Groupe consultatif des jeunes (CCJ), des organisations non gouvernementales (ONG), des fournisseurs de services (FS), des chercheurs et la communauté juridique.

L'élimination du racisme systémique est un processus complexe non linéaire. De multiples niveaux et croisements contribuent à déchiffrer le racisme. C'est pourquoi la Stratégie adopte une approche systémique qui favorisera un changement de culture transformateur à IRCC. L'un des moyens d'y parvenir est le **cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme (annexe D)**, qui a été élaboré en collaboration avec des intervenants et des partenaires d'IRCC. Ce cadre établit les conditions qui perpétuent les inégalités raciales et autres, et modifie ces conditions à l'aide des mesures prises par des alliées, des agents de changement et des entrepreneurs en modification des systèmes, dans le but d'opérer un changement systémique à trois niveaux :

- 1) modification structurelle des politiques, des pratiques et des flux de ressources d'IRCC;
- 2) changement relationnel fondé sur l'examen des relations et de la dynamique du pouvoir au Ministère;
- 3) changement transformateur des modèles mentaux, des processus de réflexion et des paradigmes culturels qui gardent bien vivante la discrimination systémique, y compris le racisme<sup>2</sup>.

L'objectif du **cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme** est de mieux comprendre le paysage des systèmes en évolution d'IRCC et de guider le Ministère vers l'atteinte des objectifs suivants : création d'une culture d'antiracisme, de diversité, d'équité et d'inclusion; atteinte d'une véritable représentation; conception de systèmes et de processus équitables; création d'environnements inclusifs pour les employés et de résultats équitables pour les clients.

Depuis l'[Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion](#) lancé par le greffier en janvier 2021, IRCC a instauré des mesures visant à relever et à rayer les préjugés et les inégalités de ses politiques et programmes, des services externes qu'il offre à ses clients et de ses pratiques de gestion des personnes. Ces mesures de transformation des systèmes d'équité et de lutte contre le racisme comprennent les éléments suivants :

## Au niveau de la modification structurelle des politiques, des pratiques et des flux de ressources

- Intégrer le travail de lutte contre le racisme dans nos rapports ministériels (c.-à-d. plan ministériel, rapport sur les résultats ministériels et rapport annuel au Parlement);
- Amorcer le processus d'examen des profils d'information sur les programmes (PIP), en particulier le programme de citoyenneté, selon l'angle de la lutte contre le racisme, de l'ACS plus et d'autres aspects de l'intersectionnalité, dans le but d'intégrer des indicateurs supplémentaires qui veilleront à ce que le programme soit exempt de racisme et de discrimination systémiques
- Intégrer une perspective de lutte contre le racisme à toutes les vérifications s'inscrivant dans notre plan de vérification ministériel annuel.

## Au niveau du changement relationnel qui touche les relations et les dynamiques du pouvoir

- Demander à nos cadres comment ils font progresser la lutte contre le racisme et trouvent des parrains aux cadres et gestionnaires racisés pendant le cycle d'évaluation du rendement et de la gestion des talents;
- Définir des engagements précis en matière de lutte contre le racisme à respecter par secteur d'activité au cours des

<sup>2</sup> Le **cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme** est largement inspiré de l'ouvrage de John Kania, Mark Kramer et Peter Senge (2018), *The Water of Systems Change*. Boston. FSG.

trois prochaines années, et les lier aux ententes de gestion du rendement;

- Créer des occasions d'encourager le dialogue entre les employés et avec les cadres supérieurs (p. ex. cercles de confiance, groupes de travail, séances de mobilisation avec les cadres intermédiaires, réseaux de diversité, d'inclusion et d'équité, réunions générales), afin de remettre les méthodes en question et de discuter de moyens d'éliminer le racisme;
- Commencer à discuter avec des intervenants externes, afin de mieux comprendre les résultats inéquitables qui ressortent des politiques et programmes ministériels, ainsi que de la prestation des services, et créer des liens dans le but de concevoir ensemble des solutions.

### **Au niveau du changement transformateur des modèles mentaux et des pratiques culturelles**

- Instaurer un programme d'encadrement qui renforcera les compétences interculturelles de nos cadres supérieurs, et procurera aux cadres intermédiaires une formation de base sur la lutte contre le racisme;
- Exiger des employés et des cadres qu'ils suivent une formation obligatoire sur les préjugés inconscients et intègrent à leurs ententes de rendement des objectifs de lutte contre le racisme;
- Conformément aux priorités ministérielles publiées par le greffier pour la gestion du rendement en 2021-2022, charger nos cadres supérieurs d'intégrer les engagements à l'égard de la lutte contre le racisme dans un plan triennal qui mise sur le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement professionnel des groupes en quête d'équité;
- Publier les résultats du Groupe de travail de lutte contre le racisme de nos employés dans le site Web de Bibliothèque et Archives Canada. Ce travail a fortement intéressé les médias qui, quant à eux, incitent le Ministère à rendre des comptes;
- Mener ou financer des travaux de recherche, comme le rapport *Racisme, discrimination et travailleurs migrants au Canada : Éléments de preuve tirés des études sur le sujet* et la *recherche de l'Environics Institute sur les normes sociales et le racisme au Canada*, en vue d'étoffer les politiques publiques.

Chacune de ces étapes progressives constitue les éléments de base d'une modification plus vaste des systèmes d'IRCC. Ces mesures nous ont obligés à examiner le moyen d'effectuer un changement systémique. La **Figure B : Roue des privilèges et du pouvoir** est un exemple d'outil adapté par les réseaux de diversité, d'équité et d'inclusion d'IRCC, qui peut servir à déterminer les points de pouvoir intersectionnels<sup>3</sup>. La détermination des formes que prend le pouvoir nous permet de concevoir des systèmes de différentes manières, afin de corriger le déséquilibre du pouvoir ou d'égaliser les proverbiales règles du jeu.

<sup>3</sup> La **roue des privilèges et du pouvoir** est inspirée de l'illustration de Sylvia Duckworth qui porte le même nom. Elle montre comment, dans le contexte canadien, l'intersectionnalité des différentes catégories peut favoriser le pouvoir et les privilèges. En utilisant l'outil, nous ne devrions pas nous limiter à ces seules catégories. L'intersectionnalité est un concept large, et cet outil n'est qu'un point de départ vers la modification des systèmes selon une perspective d'équité et de lutte contre le racisme.



## Conclusion – Regard sur l’avenir



La réussite du cheminement vers l’élimination du racisme dans les politiques, les services et les pratiques de gestion des personnes d’IRCC nécessitera notre engagement indéfectible à faire évoluer la culture de notre organisation en ce sens. Nous travaillerons ensemble pour instaurer un changement durable en faveur de l’équité raciale en continuant à mobiliser pleinement les employés d’IRCC à tous les niveaux, les intervenants externes, les autres organisations gouvernementales et les communautés autochtones, noires et autres communautés racisées.

Nous sommes conscients que la voie à long terme pour éliminer le racisme est semée d’embûches qui ne peuvent être surmontées qu’avec humilité, courage et détermination. Le travail de lutte contre le racisme devra être intégré aux priorités d’IRCC, et les ressources nécessaires devront y être consacrées. En l’absence de ressources qui y sont expressément réservées, l’intégration de l’antiracisme dans le travail du Ministère pourrait être limitée. Ce manque de ressources, combiné à l’apathie et à la réticence à changer les systèmes, pourrait entraîner l’essoufflement des initiatives de lutte contre le racisme. Alors, advenant que la stratégie stagne ou que l’on perde le cap, les employés pourraient définitivement perdre confiance en la capacité de l’organisation d’apporter des changements positifs en matière d’équité. Il pourrait s’ensuivre une réaction en chaîne où l’incapacité d’attirer des personnes de talent et de les inciter à rester engendrerait un blocage du potentiel d’innovation, et donc un système d’immigration moins concurrentiel qui nous rendrait moins aptes à remplir le mandat de notre organisation.

Les efforts combinés de la direction et du personnel d’IRCC dans l’élaboration d’une série de mesures de lutte contre le racisme et de cadres de surveillance, de production de rapports et de changement systémique de la stratégie visent à atténuer ces risques et à saisir l’occasion de positionner IRCC comme une organisation équitable et inclusive à l’avant-garde dans les domaines de l’élaboration de politiques, de la prestation de services et des pratiques en milieu de travail dans une optique antiraciste.

# Glossaire

**Allié** : Personne qui reconnaît ses propres privilèges, s'engage à s'informer sur les difficultés d'une personne ou d'un groupe de personnes victimes de discrimination, et travaille de façon solidaire avec elles pour lutter contre l'oppression. Un allié ne cherche pas à être reconnu et ne se considère pas comme un allié. Son intervention et son engagement sont plutôt reconnus par les membres du groupe auquel il s'est allié.

**Lutte contre le racisme** : Opposition consciente aux théories, attitudes et actions racistes. La lutte contre le racisme ne consiste pas seulement à s'opposer à l'idée du racisme. Il s'agit également de prendre des mesures concrètes pour y remédier.

**Préjugés** : Parti pris, préjugé ou généralisation inconscients ou erronés concernant un groupe de personnes et qui reposent sur des caractéristiques personnelles ou des stéréotypes. Les préjugés peuvent viser des individus ou des groupes, ou être le résultat de processus cumulatifs découlant d'actions non intentionnelles.

**Colonialisme** : Pratique de domination supposant la soumission complète d'un peuple à un autre. La colonisation de peuplement – comme dans le cas du Canada – est un processus par lequel les colons ne quittent pas le territoire et y exercent une souveraineté continue, tout en œuvrant activement à l'assimilation des populations autochtones et à l'extinction de leurs cultures, traditions et liens à la terre.

**Décolonisation** : Processus qui consiste à remettre en question et à démanteler les idées, les valeurs et les pratiques coloniales ancrées dans la société, afin de rétablir les modes de connaissance, d'être et de faire autochtones. La décolonisation vise à modifier la façon dont les Autochtones se perçoivent et la façon dont les non-Autochtones perçoivent les Autochtones.

**Données désagrégées** : Données ventilées par attributs individuels, permettant de mieux comprendre les expériences et les résultats de groupes de population particuliers et les facteurs d'identité qui se croisent. Dans le contexte des données fondées sur la race, cela signifie de décomposer les catégories composites (agrégées) comme le statut de « minorité visible » ou les groupes racisés en éléments constitutifs (p. ex. Noir, Chinois et Arabe) et d'analyser les résultats en les recoupant avec d'autres attributs (p. ex. âge, handicap, scolarité, classe sociale, statut d'immigrant, langue, ethnicité, religion, genre, sexe et orientation sexuelle).

**Discrimination** : Traitement injuste ou préjudiciable envers une personne ou un groupe de personnes qui les empêche d'avoir pleinement accès aux occasions et aux avantages auxquels ont accès d'autres membres de la société en raison de leur race, de leur origine nationale ou ethnique, de leur couleur, de leur religion, de leur âge, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur identité ou expression de genre, de leur état civil, de leur situation familiale, de leurs caractéristiques génétiques ou de leur handicap.

**Égalité** : Principe qui consiste à traiter toutes les personnes de la même manière en veillant à ce qu'elles aient accès aux mêmes ressources et aux mêmes possibilités. L'égalité ne mène pas nécessairement à des résultats équitables, car elle ne tient pas compte des expériences uniques et des situations différentes des personnes.

**Équité** : Principe qui tient compte des expériences uniques et des situations différentes des personnes, et veille à ce qu'elles aient accès aux ressources et aux possibilités qui leur sont nécessaires pour atteindre des résultats justes. L'équité vise à créer l'égalité des chances en éliminant les disparités et les disproportions qui sont enracinées dans les injustices et l'oppression historiques et contemporaines.

**Analyse comparative entre les sexes plus (ACS plus)** : Processus analytique qui procure une évaluation des inégalités systémiques, ainsi qu'un moyen d'évaluer la façon dont divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de diverses identités de genre peuvent être touchés par les politiques et les programmes. Le mot « plus » dans ACS plus

indique que de multiples facteurs identitaires, et non seulement le sexe et le genre, se côtoient et définissent qui nous sommes. Parmi ces facteurs, notons la race, l'ethnicité, la religion, le statut d'immigrant, l'âge et l'incapacité mentale ou physique. Le gouvernement du Canada s'est engagé à utiliser l'ACS plus pour favoriser l'égalité des genres et à examiner tous les facteurs identitaires qui se recoupent.

**Racisme institutionnel ou systémique** : Englobe des formes de comportement, de politiques ou de pratiques qui font partie des structures sociales ou administratives d'une organisation, et qui créent ou perpétuent une position de désavantage relatif pour les personnes racisées. Le racisme systémique peut être une caractéristique des organisations ou être présent dans tous les aspects de la société, comme l'emploi, l'éducation ou les services de santé. Ceux-ci ne sont pas nécessairement mis en place intentionnellement. Ils semblent neutres à première vue, mais ont néanmoins un effet d'exclusion sur les personnes racisées, et bien souvent des effets discriminatoires différents qui découlent du recoupement d'autres facteurs identitaires.

**Intersectionnalité** : Reconnaissance de la multiplicité et du chevauchement des identités et situations sociales qui façonnent la vie de chacun, comme la race, l'ethnicité, la classe sociale, le statut d'invalidité, l'orientation sexuelle et le genre, et qui, ensemble, peuvent donner lieu à une expérience unique et distincte pour une personne ou un groupe (p. ex. création d'obstacles, de possibilités ou de déséquilibres de pouvoir supplémentaires).

**Minorité** : Groupe de personnes qui partagent des caractéristiques différentes de celles de la population majoritaire ou dominante, et qui sont souvent victimes de discrimination ou d'exclusion. Le terme « minorité » n'est pas universellement accepté, car il est généralement compris comme limitant le concept à des chiffres, alors qu'il s'agit en fait plus souvent du pouvoir détenu par un groupe dominant.

**Race** : Construction sociale identitaire fondée sur des facteurs géographiques, historiques, politiques, économiques, sociaux et culturels, ainsi que sur des traits physiques, même si aucune de ces caractéristiques ne peut légitimement servir à classer des groupes de personnes. La race est un concept d'identité sociale auquel on attribue une signification de catégorie « naturelle » ou « biologique » dans un contexte socioéconomique.

**Équité raciale** : Traitement systémique équitable envers toutes les personnes. L'équité raciale a pour effet que tous jouissent des mêmes occasions et des mêmes débouchés. Dans le contexte d'IRCC, l'équité raciale inclut le processus consistant à faire des groupes racisés des acteurs à part entière dans la conception des politiques et des programmes, la prestation des services et les pratiques liées à l'emploi en vue d'obtenir des résultats équitables.

Le terme « **racisé** » désigne une personne ou un groupe de personnes classées selon des caractéristiques ethniques ou raciales et, sur ce fondement, soumises à un traitement discriminatoire.

**Racisme** : Toute action individuelle ou pratique institutionnelle qui engendre des préjugés, de l'hostilité, de la discrimination ou de la violence, consciemment ou inconsciemment, à l'encontre de personnes d'une race ou d'un groupe ethnique particulier.

**Minorité visible** : Groupe de personnes ayant des caractéristiques reconnaissables qui diffèrent de celles de la population majoritaire ou dominante. Bien que le terme « minorité visible » soit utilisé dans des contextes juridiques (p. ex. Loi sur l'équité en matière d'emploi) et statistiques (p. ex. recensement), elle est considérée comme dépassée et n'est plus recommandée, car le mot « visible » laisse entendre que le blanc est la norme, et le mot « minorité » limite le concept au nombre. Le terme est de plus en plus remplacé par les personnes ou groupes « racisés ».

**Privilège blanc** : Pouvoir non mérité, avantages, accès ou occasions fondés sur le simple fait d'être blanc ou d'être perçu comme blanc. Les Blancs sont définis comme appartenant à l'un des différents peuples à la peau claire, généralement d'origine européenne. Ce terme est devenu un indicateur moins de la couleur de la peau que de l'acceptation inconditionnelle de l'héritage et des pratiques actuelles de la suprématie blanche et du colonialisme.

# Annexe A \_ Énoncé de valeurs d'IRCC sur la lutte contre le racisme

(publié le 28 mai 2021)

## Notre engagement envers la lutte contre le racisme

Tout au long de notre histoire et aujourd'hui encore, beaucoup trop de personnes et de collectivités au Canada et dans le monde sont confrontées au racisme et à la discrimination raciale systémiques. Le meurtre de George Floyd, le 25 mai 2020, le traitement tragique de Joyce Echaquan, le 28 septembre 2020, et la hausse des attaques contre les Asiatiques au Canada ont souligné les répercussions du racisme systémique sur les Noirs, les Autochtones et les personnes racisées. Ces incidents ne sont pas uniques, et ne se limitent pas à ces peuples racisés.

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) reconnaît la présence du racisme au Canada et au sein de sa propre organisation. En tant que membre du gouvernement du Canada, nous avons la responsabilité de prendre des mesures significatives et durables à l'intention de nos employés, de nos clients et des Canadiens. Voilà pourquoi IRCC travaille activement à atteindre l'équité raciale, en réaffirmant que la diversité est notre force.

En plus d'appuyer l'[Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#), l'**Énoncé de valeurs sur la lutte contre le racisme** suivant constitue notre promesse et notre engagement à faire progresser considérablement nos efforts en matière de lutte contre le racisme, de diversité, d'équité et d'inclusion. C'est notre façon de démontrer notre engagement à faire progresser l'équité raciale pour nos employés et nos clients. Ce n'est qu'une étape dans une longue série de mesures visant à apporter un changement réel et durable et à faire en sorte que nos actions soient plus éloquentes que nos paroles.

## Nous croyons

- Qu'il est temps de redoubler d'efforts en vue de mettre fin au racisme avec une énergie, une conviction et un courage renouvelés.
- Que la diversité enrichit le Canada grâce à un vaste éventail de contributions sociales et économiques.
- Que nous accomplissons un mandat essentiel pour assurer la force et la diversité du Canada, et que nous nous devons de nous conformer aux normes les plus élevées possibles en matière de programmes, de politiques et de services à la clientèle exempts de tout préjugé racial.
- En une culture du milieu de travail inclusive et en un effectif qui témoigne de la diversité du Canada, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.
- Que des mesures soutenues sont nécessaires pour enrayer les séquelles du racisme et que **chaque** employé doit faire sa part.

## Nous reconnaissons

- Que le racisme à l'égard des Autochtones, des Noirs et des personnes appartenant à des groupes racisés a perduré et existe afin de soutenir, de renforcer et d'accroître la suprématie d'un groupe sur de nombreux autres. Au sein de notre société, le racisme confère un rang plus élevé aux personnes de race blanche (ou aux descendants des colons) qu'à toutes les autres dans de nombreux volets de la vie au Canada. L'inertie est maintenue par l'accès, les privilèges et l'indifférence.
- Que l'histoire du Canada comprend des politiques et des programmes en matière d'immigration racistes qui ont eu des répercussions durables sur des générations d'Autochtones, de Noirs et de personnes appartenant à des groupes racisés;
- Que les nouveaux arrivants au Canada qui appartiennent à des groupes racisés continuent de devoir faire face au racisme alors qu'ils s'intègrent à nos collectivités, et que cela a pour effet de limiter leurs contributions et leur cheminement;
- Que le colonialisme, tel qu'il marque notre système d'immigration, a eu une incidence sur les Autochtones.

- Que des événements survenus sur la scène mondiale alimentent une augmentation des crimes haineux au Canada, comme en témoigne l'effet de la pandémie de COVID19 sur les communautés asiatiques. Cela a des conséquences profondes sur la sécurité et la santé mentale de nos clients et employés racisés.
- Que les expériences de nombreux Autochtones, Noirs et personnes appartenant à des groupes racisés recourent d'autres formes de discrimination, comme le sexisme, l'ethnocentrisme, le classisme, l'homophobie, l'islamophobie, l'antisémitisme et la xénophobie, telles que celles subies par les personnes vivant avec un handicap, visible et non visible. Ces chevauchements aggravent une existence déjà difficile et, dans certains cas, précaire.
- Qu'en dépit des efforts déployés et des quelques progrès réalisés, IRCC n'a pas encore réussi à se doter d'un milieu de travail pleinement diversifié, équitable et inclusif. Les employés noirs continuent d'occuper des postes de premier échelon et les employés autochtones, de même que les employés appartenant à des groupes racisés, ne sont pas suffisamment nombreux à occuper un poste de cadre.
- Que, comme cela a été exprimé dans le cadre de séances de discussion ouvertes, de groupes de concertation, de cercles de confiance et de sondages, un grand nombre de nos employés sont victimes de racisme au travail, en ressentent les effets sur leur avancement professionnel et ne font pas confiance aux cadres supérieurs pour régler le problème.
- Que notre lutte contre le racisme est solidaire de notre lutte contre toute forme d'iniquité.
- Que notre intérêt renouvelé pour la lutte contre le racisme se fonde aujourd'hui sur les efforts inlassables de nombreux héros méconnus qui contribuent depuis longtemps à la lutte contre le racisme et toute forme d'iniquité.
- Que ce racisme ne se traduit pas seulement par des comportements haineux et qu'il comprend des gestes inconscients et non délibérés.

## Nous nous engageons

- **À promouvoir activement la lutte contre le racisme** et à communiquer nos attentes et les résultats afin de favoriser un changement de culture positif à IRCC.
- **À entamer, de façon proactive**, un dialogue qui normalise les discussions sur le racisme et les obstacles systémiques.
- **À rendre des comptes et à faire preuve de transparence** tout au long du processus de collecte, d'utilisation et de diffusion de données désagrégées et sur la race, ainsi qu'au moment de la production de rapports sur les progrès réalisés et les résultats obtenus.
- **À repérer la discrimination et les obstacles systémiques** au sein de toutes les politiques, de tous les programmes et de toutes les initiatives.
- **À s'assurer que** les employés noirs, autochtones et racisés aient un accès juste et équitable aux possibilités d'avancement.
- **À veiller à** ce que les employés noirs, autochtones et racisés soient **représentés** au sein des organes décisionnels et d'élaboration de politiques (p. ex., groupes de la haute direction, conseils consultatifs, comités de santé au travail et autres comités horizontaux), afin de permettre la prise de décisions éclairées fondées sur des points de vue diversifiés.
- **À appuyer et à renforcer les réseaux d'employés** issus de la diversité, dans le but de créer un sentiment d'appartenance.
- **À créer des espaces de travail sécuritaires** où l'ensemble des employés noirs, autochtones et racisés, et d'autres groupes marginalisés, y compris ceux dont les identités se recoupent, peuvent être authentiques et soulever des questions sans crainte de représailles.
- **À établir des partenariats avec des organisations et des groupes externes en quête d'équité**, afin d'enrichir notre approche.
- **À célébrer les mesures et les contributions** positives qui favorisent l'équité raciale à IRCC, à décourager les gestes qui reflètent ou qui tolèrent un comportement raciste, et à tenir les personnes responsables de tout comportement nuisible.
- **À poursuivre nos efforts pour éliminer le racisme systémique** afin d'assurer le changement durable.



# ANNEXE B – Plan d’action de la Stratégie de lutte contre le racisme 2021-2024 – principales mesures à prendre

## Pilier 1 : Responsabilisation des dirigeants

Veiller à se doter de mécanismes officiels de responsabilisation liés à la promotion de la lutte contre le racisme au Ministère

Mesure	Résultat	Échéancier	Participants clés
Établir l'énoncé de valeurs du Ministère et les engagements des secteurs en matière de lutte contre le racisme.	Les engagements en matière de lutte contre le racisme de tous les secteurs sont approuvés et publiés.	T1 2021-2022	Bureau du sous-ministre (BSM) et bureaux des sous-ministres adjoints (BSMA), conseil consultatif interne sur la lutte contre le racisme, Direction générale des communications
Harmoniser le processus de responsabilisation en matière de mesure du rendement (RMR) des cadres supérieurs, afin de donner la priorité aux objectifs d'équité, notamment ceux liés à la lutte contre le racisme.	Les objectifs en matière d'équité sont inclus dans tous les processus de RMR de la direction.	T3 2021-2022	BSMA
Élaborer une approche de gouvernance stratégique pour les mesures ministérielles de lutte contre le racisme dans les secteurs.	La Stratégie de lutte contre le racisme 2.0, y compris le <b>plan d'action</b> , le <b>cadre de responsabilisation et de transparence</b> et le <b>cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme</b> sont publiés à l'interne et à l'externe.	T2 2022-2023	Conseil consultatif interne sur la lutte contre le racisme, BSMA
Intégrer le travail de lutte contre le racisme à la planification, aux rapports et au cadre de résultats du Ministère.	Les principales mesures de rendement en matière de lutte contre le racisme sont incluses dans les évaluations de programme, les vérifications et les rapports annuels du Ministère.	En cours jusqu'au T3 2023-2024	BSMA, conseil consultatif interne sur la lutte contre le racisme, Direction générale de la recherche et de l'évaluation, Direction générale de la politique stratégique et de la planification

## Pilier 2 : Milieu de travail équitable

Travailler sur les aspects clés de la gestion des personnes afin de créer un milieu de travail efficace où chacun se sent accueilli et respecté

Mesure	Résultat	Échéancier	Participants clés
Mener des activités de sensibilisation ciblées au Ministère pour favoriser le dialogue et approfondir la compréhension du racisme à tous les niveaux de l'organisation et dans la gestion des personnes.	Des séances de mobilisation, des séances de discussion ouverte, des ateliers ciblés et des groupes de discussion sont organisés, et les commentaires sont diffusés pour accroître la sensibilisation de l'organisation aux préjugés raciaux existants.	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Groupe de travail de la lutte contre le racisme, Réseau des employés racisés et alliés, secrétariat des cadres intermédiaires
Améliorer les processus de résolution efficace des plaintes liées au racisme et élaborer des mécanismes de recours pour le suivi et le signalement des incidents discriminatoires.	Les employés disposent des outils et des mécanismes nécessaires pour prévenir le racisme et la discrimination, y réagir et y remédier.	T4 2021-2022	Direction générale de la vérification interne et de la responsabilisation, Bureau de résolution des conflits et Direction générale de la gestion de l'effectif et du milieu de travail
Élaborer des modules de formation et des plans d'apprentissage sur la lutte contre le racisme pour l'ensemble des employés, et mettre en œuvre des programmes d'encadrement et de mentorat à l'intention des gestionnaires.	La lutte contre le racisme fait partie des priorités d'apprentissage du Ministère pour tous les employés; les cadres intermédiaires et supérieurs reçoivent de l'encadrement en vue de renforcer leurs aptitudes en matière de leadership inclusif.	En cours jusqu'au T3 2022-2023	Secrétariat des cadres intermédiaires, Académie d'apprentissage, Approvisionnement
Mettre en place des programmes de perfectionnement professionnel propres aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi, y compris un meilleur accès aux programmes de formation en langues officielles pour les employés autochtones, noirs et racisés.	Les groupes en quête d'équité sont appuyés dans leur avancement professionnel.	En cours jusqu'au T4 2022-2023	Direction générale de la gestion des personnes et de la mobilisation des employés, Académie d'apprentissage
Mettre en œuvre une stratégie de RH et élaborer des processus de dotation en personnel pour améliorer la représentation à tous les niveaux, à l'aide d'un recrutement ciblé, du maintien en poste et de la gestion des talents des groupes en quête d'équité.	Les préjugés systémiques dans les systèmes d'emploi sont traités en comblant les lacunes au niveau de la direction et des groupes de relève (p. ex. Autochtones, Noirs, personnes racisées, personnes en situation de handicap, LGBTQ2+ et personnes aux identités qui se recourent).	En cours jusqu'au T4 2023-2024	BSMA, Secteur des services ministériels

## Pilier 3 : Conception des politiques et des programmes

### Éliminer le racisme systémique des politiques et programmes du Ministère

Mesure	Résultat	Échéancier	Participants clés
Élaborer un outil d'évaluation de l'impact racial (OEIR) pour lutter contre le racisme systémique à toutes les étapes du cycle des politiques.	Le prototype de l'OEIR est mis à l'essai et adapté à différents contextes d'élaboration des politiques.	T3 2021-2022	Secteur des politiques stratégiques et des programmes
Créer un point d'équité pour permettre l'intégration des outils de lutte contre le racisme aux cycles d'élaboration des politiques et encourager l'analyse intersectionnelle.	La capacité du Ministère d'appliquer l'ACS plus et la perspective antiraciste à la lutte contre le racisme systémique qui influence l'élaboration des politiques et des programmes est améliorée.	En cours jusqu'au T3 2022-2023	BSMA, Direction générale de la politique stratégique et de la planification
Élaborer des stratégies d'atténuation des risques et de lutte contre le racisme en améliorant les politiques, les programmes et la prestation des services ( <b>conjointement avec l'équipe chargée de la prestation des services</b> ).	Une compréhension de base des préjugés, des inégalités et des risques est établie dans le but d'apporter des ajustements à l'élaboration des politiques et des programmes et à la prestation des services pour en éliminer le racisme.	En cours jusqu'au T4 2022-2023	Secteurs de programme du Secteur des politiques stratégiques et des programmes, du Secteur de l'établissement et de l'intégration et du Secteur des opérations
Progresser sur la voie de la réconciliation en améliorant la prise en compte des points de vue des Autochtones aux fins de l'élaboration des politiques et de l'exécution des programmes ( <b>conjointement avec l'équipe chargée de la prestation des services</b> ).	L'optique de la réconciliation est mise à l'essai dans le but d'en améliorer la qualité et l'applicabilité à l'élaboration des politiques et à la prestation des services.	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Cercle des peuples autochtones, Direction générale de la citoyenneté, Direction générale de la politique stratégique et de la planification, Réseau de l'établissement, Direction générale des politiques de l'établissement et de l'intégration
Élaborer un plan d'action pour la mobilisation des intervenants externes, afin de s'assurer que l'approche de lutte contre le racisme est à la fois bien éclairée par l'expérience des clients et efficacement mise en œuvre en collaboration avec des partenaires externes ( <b>conjointement avec l'équipe chargée de la prestation des services</b> ).	La collaboration avec les organisations de la société civile, y compris les fournisseurs de services d'établissement et de réinstallation, est resserrée de façon à améliorer la conception des programmes et la prestation des services; les capacités de lutte contre le racisme sont renforcées en vue de préparer la prochaine version de la Stratégie de lutte contre le racisme d'IRCC.	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Groupe de travail de lutte contre le racisme, Secteur des politiques stratégiques et des programmes, Secteur de l'établissement et de l'intégration

## Pilier 4 : Prestation des services

### Éliminer le racisme systémique de la mise en œuvre des politiques et des programmes avec les demandeurs et partenaires externes

Mesure	Résultat	Échéancier	Participants clés
Examiner et surveiller le processus d'élaboration des modèles analytiques, afin de s'assurer que les préjugés ne se reproduisent pas dans la collecte et l'analyse des données, ainsi que dans les solutions analytiques avancées <b>(conjointement avec l'équipe chargée des données et de la recherche)</b>	L'élaboration d'un modèle d'entrepôt de données de l'organisation tient compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion; un processus visant à prévenir les préjugés est élaboré et intégré au cadre de gouvernance du Ministère pour les projets qui misent sur l'analyse avancée et l'automatisation.	T4 2021-2022	Secteur de la stratégie, des services et de l'innovation numériques, Direction générale de la planification et du rendement des opérations
Examiner et élaborer des politiques et des programmes, des modèles de prestation de services et des processus décisionnels opérationnels, afin de cerner les impacts disparates, de s'attaquer aux préjugés inconscients et d'éliminer le racisme systémique <b>(conjointement avec l'équipe chargée de la conception des politiques et des programmes)</b> .	Évaluation des outils de gestion des risques pour déceler les préjugés dans le profilage (p. ex. modèles d'analyse avancée) et le tri des dossiers (p. ex. dans les demandes de citoyenneté); prise en compte des pratiques exemplaires des projets d'amélioration de la prestation des services dans les orientations du programme; évaluation des impacts disparates des délais de traitement et des taux d'approbation (p. ex. pour les étudiants en Afrique); amélioration des entrées biométriques pour réduire les préjugés; intégration de la lutte contre le racisme à l'élaboration de la modernisation de la plateforme numérique (MPN).	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Planification et rendement des opérations, Direction générale des opérations de TI, Direction générale de la gestion des risques pour l'intégrité, Direction générale de l'orientation du programme d'immigration, Direction générale de l'orientation des programmes de citoyenneté et de passeport, Direction générale des politiques de l'établissement et de l'intégration, Direction générale de la politique stratégique et de la planification, Direction générale de la modernisation de la plateforme numérique
Mettre en œuvre des plans d'atténuation, y compris l'élaboration de conseils et de formations sur les préjugés inconscients afin d'éliminer les disparités raciales des programmes et procédures en fonction de l'examen du système <b>(conjointement avec l'équipe chargée de la conception des politiques et des programmes)</b> .	Au niveau des opérations, un centre d'expertise sur la lutte contre le racisme et l'ACS plus est mis en place, afin d'élaborer des directives sur les préjugés inconscients à l'intention des décideurs; la formation est offerte aux agents dans les missions et aux intervenants tiers (p. ex. les médecins désignés chargés des examens médicaux aux fins d'immigration).	En cours jusqu'au T4 2022-2023	Direction générale de l'orientation du programme d'immigration, Direction générale de la migration et de la santé, Réseau centralisé, Réseau national, Réseau international, Direction générale de l'expérience client
Élaborer une approche avec l'optique de la lutte contre le racisme pour la gestion de nouvelles subventions, contributions et ententes de financement en fonction de l'examen du système et de la cartographie des données <b>(conjointement avec l'équipe chargée des données et de la recherche)</b> .	Des méthodes améliorées de collecte de données sont élaborées, afin d'évaluer et de renforcer la capacité des fournisseurs de services de réinstallation et d'établissement d'acquérir des compétences en matière de lutte contre le racisme	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Direction générale des politiques de l'établissement et de l'intégration, Réseau d'établissement, Bureau du dirigeant principal des données
Financer des initiatives et des activités dans le cadre de la prestation des services de réinstallation et d'établissement qui favorisent activement la diversité, l'inclusion et la lutte contre le racisme.	Les fournisseurs de services qui sont représentatifs des groupes racisés et qui dirigent au moyen de pratiques de RH équitables reçoivent du soutien pour combler les lacunes des programmes et veiller à ce que la lutte contre le racisme fasse partie de leur culture organisationnelle.	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Secteur de l'établissement et de l'intégration

## Pilier 5 : Données et recherche

### Établir une solide base de données probantes pour la prise de décisions à l'appui du travail de lutte contre le racisme

Mesure	Résultat	Échéancier	Participants clés
Effectuer l'examen de programmes et des recherches intersectionnelles dans des secteurs stratégiques ciblés, au sujet des produits et des résultats des politiques et des programmes, afin d'établir l'état actuel du racisme systémique et d'élaborer des ajustements visant à éliminer les inégalités (avec l'équipe chargée de la conception des politiques et des programmes).	Des recherches et des examens ciblés, dans une optique intersectionnelle de lutte contre le racisme, sont réalisés à l'appui des améliorations apportées à la conception des politiques (p. ex. sur le programme de citoyenneté, le modèle de capital humain élevé, les travailleurs migrants, la réunification des conjoints et la qualité de vie des immigrants).	En cours jusqu'au T4 2023-2024	Direction générale de la recherche et de l'évaluation, Direction générale de la citoyenneté et de l'immigration, Direction générale de la politique stratégique et de la planification
Élargir l'accès aux données désagrégées sur les demandes des clients actuellement recueillies par IRCC et aux données récoltées par d'autres ministères pour appuyer l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et l'amélioration de la prestation des services.	Les sources de données internes et externes au Ministère sont cartographiées et mises à disposition pour révéler les inégalités systémiques, le racisme et les écarts entre les sexes, afin de favoriser la transparence des rapports et de renforcer la capacité d'analyse en matière de lutte contre le racisme.	T3 2022-2023	Direction générale de la planification et du rendement des opérations, Bureau du dirigeant principal des données, Direction générale de la migration et de la santé, Direction générale de l'expérience client
Instaurer des normes de données désagrégées harmonisées avec celles du gouvernement du Canada, afin d'assurer l'uniformité et la comparabilité entre les secteurs de programme et de politique.	L'utilisation de normes nationales de données est encouragée afin d'établir le fondement des données pour la collecte élargie de données désagrégées et l'intégration des sources de données (p. ex. en reliant les données administratives aux enquêtes du recensement et de Statistique Canada).	T4 2022-2023	Bureau du dirigeant principal des données, Direction générale des politiques de l'établissement et de l'intégration, Direction générale de l'expérience client, Services juridiques
Réaliser des sondages sur l'expérience client et des recherches sur l'opinion publique qui mobilisent les employés et les clients à la lutte contre le racisme.	Les résultats des sondages sur l'équité en matière d'emploi (p. ex. sondage sur la lutte contre le racisme à l'échelle du Ministère et groupes de discussion) et des sondages sur l'expérience client (p. ex. sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle, sondage annuel sur les résultats des nouveaux arrivants, expériences des nouveaux arrivants en matière de discrimination dans leur ville) sont mis à disposition.	T3 2022-2023	Communications, Groupe de travail de lutte contre le racisme; Direction générale des politiques de l'établissement et de l'intégration, Direction générale de l'expérience client
Établir des points de repère pour la représentation des groupes racisés et des groupes sous-représentés en quête d'équité aux fins de la dotation en personnel du Ministère, et élaborer une approche fondée sur le risque pour la collecte et l'utilisation des données sur les employés auto identifiés.	Des données désagrégées sur les RH (p. ex. représentation de base par groupe en quête d'équité) sont mises à disposition afin de cerner les principales lacunes de la sous-représentation ou de la surreprésentation, et ainsi d'élaborer des plans pour la mise en œuvre d'initiatives ciblées de recrutement et de perfectionnement professionnel.	En cours jusqu'au T4 2022-2023	Secteur des services ministériels, chef de la protection des renseignements personnels, Services juridiques

Légende : T1 : avril à juin / T2 : juillet à septembre / T3 : octobre à décembre / T4 : janvier à mars

## Annexe C – Cadre de responsabilisation et de transparence en matière de lutte contre le racisme

Le **cadre de responsabilisation et de transparence en matière de lutte contre le racisme**, ainsi que le **plan d'action de la Stratégie de lutte contre le racisme**, sont des éléments essentiels de la Stratégie 2.0. L'objectif du cadre est de renforcer la manière dont le Ministère établit des priorités en matière de lutte contre le racisme, assure le suivi des résultats et rend compte des progrès. Le cadre, au moyen de son modèle logique et de ses indicateurs clés de rendement, énonce les engagements prioritaires, décrit les activités et les résultats nécessaires à la réalisation de ces engagements et propose des moyens de suivre et de mesurer leur réussite au fil du temps.

Le cadre vise à :

- appliquer efficacement l'optique de la lutte contre le racisme et de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour remédier aux inégalités, opérer une transformation positive et normaliser une culture d'équité raciale;
- veiller à ce que les dirigeants soient responsables de la promotion et de la coordination de la lutte contre le racisme au sein du Ministère;
- entourer de clarté et orienter les mesures de lutte contre le racisme pour produire un impact maximal et une dynamique soutenue;
- établir des mesures et des sources de données pour suivre et surveiller les progrès;
- fournir des rapports réguliers aux employés et aux autres intervenants clés et échanger avec eux au sujet des résultats et des défis;
- raffermir la confiance dans les objectifs des mesures ministérielles de lutte contre le racisme, réunir les intervenants pour évaluer les risques qui menacent la réussite et stimuler le soutien pour obtenir de meilleurs résultats.

La logique directrice du cadre est d'appliquer la perspective de la lutte contre le racisme, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion afin de retirer les obstacles et, en définitive, de parvenir à éliminer le racisme. À cet effet, le cadre décrit un processus souple qui relie des résultats en matière de lutte contre le racisme se rattachant à cinq piliers ou volets de travail, lesquels sont considérés comme les principaux domaines actuels d'intervention pour lutter contre le racisme et la discrimination. Le cadre cerne les problèmes qui ont un impact négatif sur les objectifs de la lutte contre le racisme, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de chaque pilier, établit des engagements pour résoudre les problèmes, établit huit indicateurs clés pour suivre le rendement en vue d'obtenir des résultats immédiats; jette les bases d'un rapport transparent sur les progrès. Parallèlement, le **plan d'action de la Stratégie de lutte contre le racisme** définit les mesures qui aideront le Ministère à poursuivre ses efforts en vue d'obtenir des résultats provisoires. L'ensemble de ce processus établit les structures de reddition de comptes nécessaires et propices à la viabilité et au succès à long terme.

### REMARQUES

- 1 Le cadre de gouvernance du Ministère est lié au Groupe de travail de lutte contre le racisme dont la durée de vie est limitée, ainsi qu'à la nécessité d'intégrer à long terme la lutte contre le racisme aux structures de gouvernance du Ministère.
- 2 La lutte contre le racisme est abrégée en LCR dans le document.

## Cadre de responsabilisation et de transparence en matière de lutte contre le racisme – Modèle logique

Description des activités

Responsabilisation des dirigeants	Milieu de travail équitable	Conception des politiques et des programmes	Prestation des services	Données et recherche
<p>Ce pilier veille à ce que des <b>mécanismes officiels de responsabilisation</b> fassent progresser la LCR au Ministère.</p> <p>Le travail porte sur deux aspects :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Intégrer pleinement le travail de LCR à la planification, aux rapports et aux résultats du Ministère.</li> <li>Harmoniser le processus de RMR afin d'encourager les cadres supérieurs à donner la priorité aux objectifs de la LCR.</li> </ol>	<p>Ce pilier concerne les aspects essentiels de la gestion des personnes et de l'administration des fonctions ministérielles qui contribueront à <b>créer un milieu de travail efficace où chacun se sent accueilli et respecté.</b></p> <p>Le travail porte sur quatre aspects :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Relever et éliminer les préjugés systémiques dans les systèmes d'emploi.</li> <li>Approfondir la compréhension du racisme.</li> <li>Gérer efficacement les incidents individuels de racisme.</li> <li>S'assurer que les fonctions ministérielles (c.-à-d. sécurité, approvisionnement, locaux) sont exemptes de racisme systémique.</li> </ol>	<p>Ce pilier concerne l'<b>élimination du racisme et des préjugés systémiques de la conception des politiques et des programmes d'IRCC.</b></p> <p>Ce volet porte sur deux aspects :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour les politiques et programmes existants.</li> <li>Améliorer l'examen de la LCR au moment d'élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes.</li> </ol>	<p>Ce pilier concerne l'<b>élimination du racisme et des préjugés systémiques de la mise en œuvre des politiques et des programmes d'IRCC avec des demandeurs et partenaires externes.</b></p> <p>Ce volet porte sur deux aspects :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Réduire le racisme systémique qui s'insinue dans les renseignements devant orienter et aider les décideurs.</li> <li>Réduire les préjugés inconscients dans le processus décisionnel opérationnel.</li> </ol>	<p>Ce pilier concerne la <b>création d'une solide base de données probantes pour la prise de décisions</b> à l'appui du travail de LCR.</p> <p>Ce volet porte sur deux aspects :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'accès aux données désagrégées à toutes les fins de l'équité et de la LCR.</li> <li>Élaborer une base de données probantes plus solide sur l'incidence du racisme sur les résultats et les programmes d'IRCC, ainsi que sur le financement.</li> </ol>

### Activités de gestion du changement

Extrants

<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations annuelles du rendement des EX au titre de la réduction du racisme.</li> <li>Cadre ministériel de suivi des résultats de la LCR.</li> <li>Mise à jour du profil de risque du Ministère.</li> <li>Rapports ministériels sur les résultats.</li> <li>Vérifications et évaluations de programme.</li> <li>Approche de gouvernance stratégique et coordonnée pour les mesures de lutte contre le racisme d'IRCC entre les secteurs et avec d'autres ministères.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des systèmes d'emploi</li> <li>Plans pour réduire les obstacles du système d'emploi.</li> <li>Stratégie des RH pour améliorer la représentation à tous les niveaux et dans tous les groupes.</li> <li>Plans pluriannuels pour améliorer la gestion des personnes et la culture en milieu de travail.</li> <li>Programmes de perfectionnement professionnel.</li> <li>Sondages pour connaître le point de vue des employés.</li> <li>Résolution efficace des conflits/plaintes liés au racisme.</li> <li>Examens des fonctions ministérielles en matière de lutte contre le racisme.</li> <li>Mentorat, observation, parrainage et autres activités de soutien pour les employés noirs, autochtones et racisés afin de résoudre les incidents négatifs et de favoriser la croissance positive des employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un centre de coordination de l'équité.</li> <li>Amélioration des outils de LCR, y compris l'approche intersectionnelle, intégrant des analyses au sein des groupes en quête d'équité.</li> <li>Nouvelles politiques et nouveaux programmes tenant compte de la LCR dès le départ (<b>conjointement avec l'équipe chargée de la prestation des services</b>).</li> <li>Amélioration des politiques et des programmes existants pour tenir compte de la LCR dès le départ (<b>conjointement avec l'équipe chargée de la prestation des services</b>).</li> <li>Stratégies d'atténuation des risques (<b>conjointement avec l'équipe chargée de la prestation des services</b>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination des lacunes en matière d'équité dans la prestation des services et des aspects à améliorer.</li> <li>Cadres de la LCR pour la prise de décisions opérationnelles de haut niveau.</li> <li>Orientations opérationnelles et outils de soutien fondés sur la LCR.</li> <li>Méthodologies et mécanismes de suivi de la prestation des services, aux fins de l'assurance de la qualité des activités de LCR.</li> <li>Stratégies d'atténuation des risques (<b>conjointement avec l'équipe chargée de la conception des politiques et des programmes</b>).</li> <li>Mobilisation des intervenants sur des approches et des cadres conjoints de LCR et d'intersectionnalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination des principales sources de données pour les projets de base de données.</li> <li>Normes de données conformes à celles de Statistique Canada et du GC.</li> <li>Données désagrégées sur les RH (représentation de base, salaire, recrutement, promotion, maintien en poste, gestion du rendement et des talents).</li> <li>Données désagrégées sur les politiques et les programmes.</li> <li>Recherche sur le racisme et la composante intersectionnelle concernant les extrants et les résultats des programmes.</li> <li>Résultats méthodologiquement solides des sondages sur l'équité auprès des employés et des clients.</li> </ul>
--	---	--	--	---

## Cadre de responsabilisation et de transparence en matière de lutte contre le racisme – Modèle logique

### Résultats immédiats

<ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunération au rendement et possibilités de promotion des EX directement liées à la réalisation des objectifs d'équité, y compris de la LCR, dans le cadre de la RMR.</li> <li>Structures et processus clairs et efficaces en place pour intégrer les fonctions de la LCR à IRCC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif équitable et inclusif à tous les niveaux.</li> <li>Employés d'IRCC disposant des outils et des mécanismes nécessaires pour prévenir les cas de racisme et de discrimination, y répondre et y remédier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension de base des préjugés qui teintent les programmes, l'élaboration des politiques, la prise de décisions, la gestion des risques et l'orientation des programmes de prestation des services à IRCC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension de base du racisme et des préjugés systémiques au sein des opérations de mise en œuvre des programmes et de la prise de décisions opérationnelles des agents d'IRCC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité et accessibilité des données désagrégées sur les programmes, les politiques et les opérations pour l'analyse de la LCR.</li> </ul>
---	---	--	--	---

### Résultats intermédiaires

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance claire et responsable des questions liées à la LCR au sein de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques de gestion des personnes, programmes et pratiques de dotation en personnel sans racisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception claire des politiques et des programmes qui reflète l'accent mis sur la LCR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires de programmes, les concepteurs de politiques et les responsables des opérations ont les connaissances, les compétences et la capacité d'intégrer la LCR à la conception de tous les programmes et politiques, à l'orientation et à la prestation des services.</li> <li>Gouvernance, orientation et prestation de services pour des opérations sans racisme</li> <li>Les approches de la LCR et les approches intersectionnelles sont mieux harmonisées avec les approches des intervenants et des partenaires de prestation des services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La prise de décisions liées aux politiques, à la conception des programmes, à la prestation des services et à la gestion des personnes se fonde sur des données probantes axées sur la LCR.</li> </ul>
---	---	---	--	---

### Résultat ultime

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada maximise les avantages de ses programmes pour les Canadiens et les nouveaux arrivants en éliminant le racisme de ses politiques, de ses programmes, de la prestation de ses services et de la gestion de son personnel.

## Cadre de responsabilisation et de transparence en matière de lutte contre le racisme – Indicateurs de rendement clés (IRC)

Indicateur de rendement

Responsabilisation des dirigeants	Milieu de travail équitable	Conception des politiques et des programmes	Prestation des services	Données et recherche
<ol style="list-style-type: none"> <li>« Indice d'équité » (fiche de rendement) – mesure composite méthodologiquement solide de l'équité dans les processus clés de gestion des personnes (p. ex. embauche, promotion, RMR) pour chaque secteur.</li> <li>Existence d'un plan concret pour une structure de gouvernance à long terme, au niveau du secteur, afin de coordonner le travail du Ministère sur la lutte contre le racisme.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Différence entre la représentation interne et le rapport entre la disponibilité au sein de la population active et la disponibilité sur le marché du travail selon le niveau de carrière (débutant, cadre intermédiaire et cadre supérieur).</li> <li>Satisfaction des employés à l'égard du mécanisme de recours.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Achèvement de l'examen des aspects de l'équité raciale, de la diversité et de l'inclusion du programme de citoyenneté, et adoption par d'autres secteurs de programme.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Approbation de l'application de la méthode d'identification des préjugés et du racisme institutionnels (MIPRI), soit une méthode d'analyse comparative de l'exécution des programmes d'immigration auprès d'un groupe de la population, au moyen de l'examen des politiques, des procédures et des opérations; cette méthode a été mise au point dans le cadre de l'étude de cas Nigéria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Détermination de normes unifiées de collecte de données.</li> <li>Pourcentage de recherches ministérielles qui comportent une analyse intersectionnelle ou en reconnaissent la nécessité.</li> </ol>

Objectif

<ol style="list-style-type: none"> <li>Le premier indicateur vise à inciter davantage les cadres supérieurs à actualiser leur façon de réaliser les processus de gestion des personnes sous leur contrôle.</li> <li>L'objectif du deuxième indicateur est de mesurer les progrès réalisés par le Ministère en vue d'intégrer la lutte contre le racisme à l'établissement de ses priorités, à sa planification et à sa production de rapports.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le troisième indicateur vise à mesurer les progrès réalisés en vue d'harmoniser la représentation des personnes racisées dans les emplois et leur représentation dans l'effectif disponible.</li> <li>L'objectif du quatrième indicateur est de mesurer les progrès de l'amélioration des réponses aux plaintes individuelles de racisme.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le cinquième indicateur vise à suivre les progrès réalisés vers une compréhension de base des préjugés et du racisme systémique qui marquent la conception actuelle des politiques et des programmes d'IRCC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>L'objectif du sixième indicateur est de cerner les préjugés et le racisme institutionnels dans la prise de décisions et la gestion du risque, et d'examiner la prestation des services afin d'en atténuer les effets.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>L'objectif du septième indicateur est d'assurer la qualité et la constance des données désagrégées.</li> <li>Le huitième indicateur vise à suivre le recours à l'analyse intersectionnelle dans les résultats de recherche d'IRCC.</li> </ol>
---	---	--	---	--

Fonctionnement

<ol style="list-style-type: none"> <li>Pour permettre aux cadres supérieurs d'accéder aux possibilités de rémunération au rendement et de promotion, il faudra que les secteurs affichent un bon rendement par rapport à l'indice d'équité. Les indices d'équité de chaque secteur seront communiqués au personnel, de sorte que les employés puissent choisir les secteurs ayant un meilleur rendement en matière d'équité. Cibles à établir.</li> <li>Un simple oui ou non à l'existence du plan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Évaluations annuelles des lacunes et publication des résultats. Cibles à établir.</li> <li>Les employés seront invités (tous les deux ans) à exprimer leur opinion sur le rendement du mécanisme de recours. Cibles à établir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Déterminer et énumérer les politiques à examiner, puis faire le suivi des progrès réalisés par chacune. Cibles à établir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Terminer l'examen par les pairs du cadre de la MIPRI, afin de pousser les analyses de la conception des programmes et des modes de prestation des services, et ainsi de les appliquer à d'autres études de cas, dans le but de cerner les disparités dans la prestation des services associée à d'autres cas et secteurs d'activités.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le Bureau du dirigeant principal des données d'IRCC coordonnera l'interaction entre Statistique Canada et IRCC afin d'élaborer des normes pour la collecte de données désagrégées.</li> <li>Examen annuel et suivi du contenu des rapports de recherche.</li> </ol>
--	--	---	---	--

# Annexe D : Cadre de changement des systèmes pour l'équité et la lutte contre le racisme

## L'avenir que nous voulons

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) est une institution équitable engagée dans la lutte contre le racisme



### Notre vision

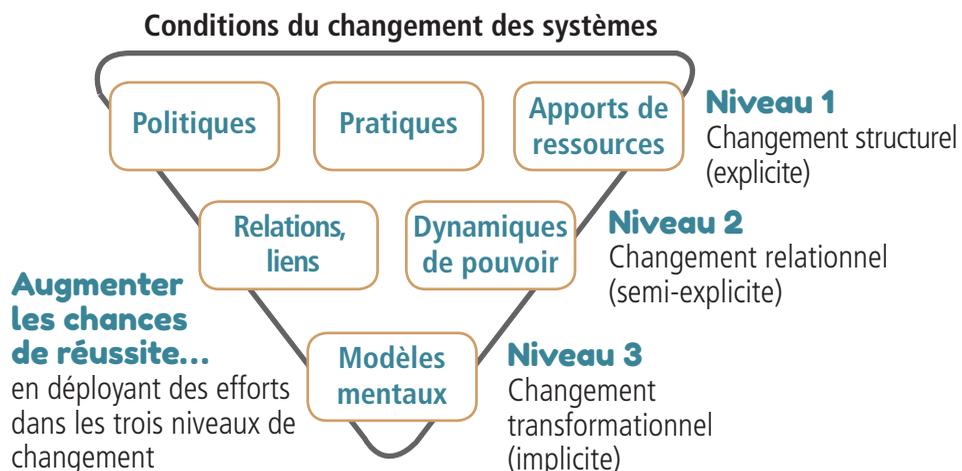
Maximiser les avantages des programmes d'IRCC pour les Canadiens et les nouveaux arrivants par l'élimination du racisme dans les politiques, les programmes, la prestation de services et la gestion du personnel



### Notre mission

Mettre fin au racisme systémique et aux autres formes de discrimination systémique en cernant et en éliminant les obstacles systémiques à l'équité qui sont profondément enracinés

## Modifier les conditions qui maintiennent les inégalités raciales et les autres inégalités en place



## Alliés et agents du changement

Quel(s) type(s) d'entrepreneur en changement des systèmes êtes-vous?



### Orchestrateur

Facilite l'harmonisation à l'égard d'objectifs communs et coordonne l'action entre les groupes, les organisations et les secteurs



### Innovateur

Élabore de nouvelles solutions concrètes afin de pallier les dysfonctionnements du système



### Agitateur

Rend visible le dysfonctionnement du système ou amène les injustices subies par des personnes ou des groupes au premier plan de la sensibilisation du public

Source : Julia Battilana et Marisa Kimsey, Stanford Social Innovation Review

## Comprendre les bases d'un changement durable

### Qu'est-ce que le changement des systèmes?

« Le changement des systèmes vise la modification des conditions qui maintiennent un problème en place. » [Traduction]

- Génération de l'innovation sociale du Canada

### Quel est le problème que nous tentons de résoudre?

Une approche holistique visant à comprendre et à élaborer des stratégies pour s'attaquer à l'inégalité afin que les changements apportés aillent au-delà du superficiel et soient durables.

### Quels sont les risques liés au fait de ne pas adopter le changement des systèmes?

- Maintien du privilège blanc et des déséquilibres de pouvoir
- Érosion de la vérité et de la confiance du public
- Lenteur du changement
- Faible rendement/rendement des investissements pour faire avancer l'équité
- Élargissement des écarts pour les groupes de la société canadienne ayant un accès limité aux services
- Entrave au plein potentiel d'innovation

## Définitions – Conditions du changement des systèmes

Niveau 1  
**Changement structurel**  
(explicite)

**Politiques** : Priorités, règles et règlements gouvernementaux, institutionnels et organisationnels dont dispose l'entité et que d'autres mettent en œuvre.

**Pratiques** : Activités préconisées d'institutions, de coalitions, de réseaux et d'autres entités qui visent à améliorer le progrès social et environnemental. De plus, au sein de l'entité, les procédures, les lignes directrices et les habitudes communiquées de façon informelle qui font partie de son travail.

**Apports de ressources** : La façon dont l'argent, les personnes, les connaissances, l'information et d'autres ressources, comme l'infrastructure, sont affectés et distribués.

Niveau 2  
**Changement relationnel**  
(semi-explicite)

**Relations et liens** : Qualité des liens et de la communication entre les acteurs du système, en particulier entre ceux qui ont des histoires et des points de vue différents.

**Dynamiques de pouvoir** : La répartition du pouvoir, de l'autorité et de l'influence officielle et informelle liés à la prise de décisions entre les personnes et les organisations

Niveau 3  
**Changement transformationnel**  
(implicite)

**Modèles mentaux** : Habitudes de pensée — croyances et suppositions profondément ancrées et façons de faire prises pour acquises qui influencent notre façon de penser, ce que nous faisons et notre façon de parler.

Source : The Water of Systems Change, FSG

## Key Qualities of Systems Change Entrepreneurs

Source : Tulaine Montgomery, New Profit

Entretient ou crée une proximité avec les personnes et le problème qu'il tente de régler	Noue le dialogue avec les personnes les plus touchées par le problème en tant que ressources (possédant des talents, des compétences et une expertise) dans l'élaboration de solutions	Considère le leadership collectif comme un élément essentiel de la réalisation du changement des systèmes et personifie ce leadership
Se concentre sur la modification de multiples conditions systémiques interreliées	Est au fait des systèmes – comprend les relations et les dynamiques de pouvoir entre les acteurs du système – y compris les pressions adverses	Se penche sur les leviers de transformation du changement des systèmes (p. ex. les dynamiques de pouvoir, les politiques et les discours), en plus des leviers structurels (p. ex. les pratiques et les apports de ressources)