



Défense nationale / National Defence

CHEF - CONDUITE PROFESSIONNELLE ET CULTURE

DIRECTION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA LUTTE CONTRE LE RACISME

FORCES ARMÉES  
CANADIENNES




CANADIAN  
ARMED FORCES

# Guide pour avoir des conversations courageuses sur le **racisme** et la **discrimination**



Canada 



# Guide pour avoir des conversations courageuses sur le racisme et la discrimination

Le racisme et la discrimination se manifestent toujours dans nos milieux de travail sous la forme de préjugés, de privilèges, de politiques et de dynamiques de pouvoir. L'Équipe de la Défense doit faire preuve de compassion pour devenir activement une organisation antiraciste. Nous devons tous nous atteler à changer les mentalités et à promouvoir un milieu de travail inclusif et à reconnaître qu'ensemble, nous sommes différents.

Servez-vous de ce guide pour avoir des conversations sur le racisme et la discrimination qui tiennent compte de tous les participants, qu'ils appartiennent ou non à un groupe racisé. Consultez-le pour vous préparer à entamer une conversation ou poursuivre une conversation en cours. Le fait de s'engager à avoir une série de conversations dès le départ permettra d'avoir le temps et l'espace nécessaires pour acquérir une compréhension significative des problèmes et des préoccupations.



## CONTENTS

Le catalyseur du changement .....	3
But du guide .....	3
Comprendre la terminologie .....	4
Se préparer à la conversation .....	5
Entamer la conversation .....	6
Cadre BRAVE .....	7
Mettre fin à la conversation.....	10



## LE CATALYSEUR DU CHANGEMENT

En janvier 2021, le greffier du Bureau du Conseil privé a publié un [appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#), qui a clairement indiqué à tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral que la lutte contre le racisme était désormais une priorité dans la fonction publique. Il faut agir dès maintenant pour faire avancer l'antiracisme, l'équité et l'inclusion dans notre organisation.

**Et maintenant?** Nous devons non seulement en discuter, mais aussi aller plus loin. Le temps est venu pour nous d'avoir des conversations difficiles, de parler des problèmes et d'écouter les expériences des personnes sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Nous traversons une période critique et il s'agit d'un impératif opérationnel pour assurer le succès continu de notre personnel et de notre organisation.

Lors de la planification de ces conversations courageuses, il est important de reconnaître au préalable qu'il existe des défis bien réels associés à la planification d'une discussion réussie sur le racisme. Nous apprenons tous et c'est un processus qui s'étale sur toute une vie. Soyez prêt à vous investir et à réfléchir à la façon dont vous contribuez à la lutte contre le racisme et la discrimination, et aux mesures concrètes que vous prenez.

## BUT DU GUIDE

Cette ressource est destinée à accroître la conscience de soi et la connaissance de la situation afin de soulever et de résoudre des problèmes difficiles ou délicats et peut être utilisée pour :

- **prendre** davantage conscience de la diversité qui vous entoure;
- **créer** un environnement de travail positif et respectueux; et
- **examiner** vos croyances et vos expériences liées au racisme systémique et à la discrimination raciale.

Ce guide offre à l'Équipe de la Défense des possibilités pour prendre des mesures simples visant à créer un dialogue ouvert et les transformer en actions significatives.

- **Écoutez.** Prévoyez des espaces de discussion pour que vos collègues partagent leurs expériences.
- **Mobilisez.** Mobilisez nos groupes consultatifs et réseaux de l'Équipe de la Défense et tirez des enseignements de cette mobilisation.
- **Reconnaissez.** Reconnaissez vos propres actions et sollicitez de la rétroaction.
- **Effectuez le travail.** Remettez en question les comportements, les pratiques et les politiques qui favorisent le racisme.



## COMPRENDRE LA TERMINOLOGIE

Même les mots les plus fréquemment utilisés dans toute discussion sur la race peuvent facilement prêter à confusion, ce qui peut susciter de la controverse et de l'hostilité. Il est essentiel d'atteindre un certain niveau de compréhension commune, en particulier lors de l'utilisation des termes les plus courants. De cette façon, la qualité du dialogue sur la race pourra être améliorée.

Voici pour commencer une liste de termes courants :

### **Égalité**

Égalité de traitement qui entraîne une égalité de résultats et qui peut, dans certains cas, nécessiter un traitement différent. Par exemple, pour assurer que tous les étudiants soient traités de façon égale à l'entrée d'un bâtiment, il peut être nécessaire de prévoir une rampe d'accès pour un étudiant qui utilise un fauteuil roulant.

### **Équité**

Processus distinct de reconnaissance des différences au sein de groupes de personnes et utilisation de cette compréhension pour atteindre l'égalité réelle dans tous les aspects de la vie d'une personne (égalité d'accès et de résultats).

### **Obstacle systémique**

Obstacle ancré dans les structures sociales ou administratives d'une organisation, notamment l'accessibilité physique d'une organisation, les politiques organisationnelles, les pratiques et les processus décisionnels ou la culture d'une organisation.

### **Inclusion**

Appréciation et utilisation des caractéristiques propres à chacun (points forts, talents, faiblesses) d'une manière montrant le respect qu'on éprouve pour cette personne et permettant de créer une organisation dynamique et multidimensionnelle.

### **Privilège**

Bénéficiaire d'un pouvoir non mérité, d'avantages, de bénéfices, d'accès et/ou d'occasions fondées sur l'appartenance ou la perception d'appartenance à un groupe dominant.

### **Préjugé**

Opinion subjective, préférence, disposition ou préjugé établi sans justification raisonnable et qui influe sur la capacité d'une personne ou d'un groupe à évaluer une situation particulière avec objectivité ou exactitude. Les préjugés (plus particulièrement les préjugés implicites) sont ancrés dans les structures de la société et perpétués par celles-ci. Ces préjugés peuvent porter sur la race, le sexe, le poids, le handicap, la sexualité, la couleur de peau, l'âge, la culture ou la religion des autres.

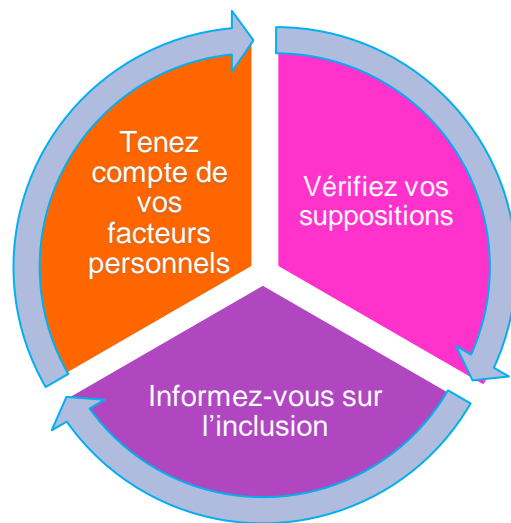
Consultez le [Lexique de lutte contre le racisme](#) pour la liste complète des termes et des définitions.

## SE PRÉPARER À LA CONVERSATION

Tenez d'abord compte des facteurs suivants avant de vous lancer dans des discussions ou des conversations initiales.

- Quel est mon niveau de préparation afin de prévoir un espace pour ce type de discussion?
- Ai-je pris le temps d'évaluer mes propres préjugés et privilèges?
- Ai-je suivi la formation obligatoire et les autres formations offertes (donnez des exemples)?
- Suis-je au fait de l'histoire passée et présente du racisme et de la discrimination raciale dans l'organisation? Dans ce pays?
- Quel est le but de cette conversation?

Lorsque nous tenons compte de nos facteurs personnels, vérifions nos suppositions et posons des questions sur l'inclusion, car nous pouvons créer un changement et guider nos conversations avec des intentions positives.



- **Tenez compte des différents facteurs**
  - Réfléchissez à vos propres identités et expériences de vie et à la manière dont elles peuvent se recouper avec les facteurs sociaux et organisationnels. Ces facteurs multiples influencent notre façon d'interagir avec les autres, de fournir des services et de concevoir des politiques et des programmes.
- **Vérifiez vos suppositions**
  - Apprenez à remettre en question vos idées.
  - Envisagez d'examiner les situations en milieu de travail du point de vue des personnes qui risquent l'exclusion (groupes en quête d'équité).

- Observez et posez des questions, examinez les faits.
  - Faites [le test sur les préjugés inconscients de Harvard](#) (en anglais) pour en apprendre davantage sur vous-même, puis faites un travail d'autoréflexion.
  - Soyez curieux et continuez de l'être!
  - Passez en revue les [Questions essentielles pour appliquer une optique antiraciste](#), qui sont incluses dans [Les outils de la lutte contre racisme](#) sur Canada.ca.
- **Informez-vous sur l'inclusion**
    - Qui n'est pas inclus dans le travail que vous faites?
    - Qu'est-ce qui pourrait contribuer à cette exclusion?
    - Que pourriez-vous faire différemment pour assurer l'inclusion?
- **Réfléchissez**  
L'autoréflexion critique est essentielle pour comprendre et dévoiler les suppositions et les préjugés visibles et invisibles que nous avons.
    - Réfléchir sur soi-même : Posez-vous des questions sur vous-même fondées sur la race et la culture pour accroître la prise de conscience des problèmes visibles (consciemment connus), invisibles (inconnus) et imprévus (anticipés).<sup>1</sup>
    - Réfléchir sur soi-même par rapport aux autres : Reconnaissez les multiples rôles, identités et positions que vous et vos collègues apportez au milieu de travail.
    - Réfléchir sur soi-même par rapport au système : Réfléchissez à la manière dont l'histoire et la politique façonnent ou influencent vos expériences personnelles et celles de vos collègues au sein de votre organisation.

## ENTAMER LA CONVERSATION


Engager un dialogue est la première étape pour se comprendre. Le but de ces conversations est de favoriser la sensibilisation et la prise de conscience dans l'espoir qu'une compréhension et une empathie plus profondes mèneront à un engagement à changer les mentalités et les comportements.

Étapes à considérer lors d'une discussion sur le racisme et la discrimination :

- Soyez clair et franc sur le but de la conversation avant d'inviter les employés et pendant la conversation.
- Établissez des règles de base pour que la conversation se déroule de façon respectueuse.
- L'écoute active est indispensable.
- Restez ouvert, avec une curiosité modélisée en répondant avec des questions avant de répondre avec votre propre interprétation ou explication de l'incidence par rapport aux commentaires de quelqu'un d'autre.

<sup>1</sup> <https://www.utoledo.edu/education/programs/documents/social-philosophical-foundations-education/2020-8-10-Baker-Critical-self-reflection.pdf> (en anglais).

<sup>2</sup> <https://caringacross.org/blog/talking-about-race> (en anglais).

- 
- Tenez compte des expériences des personnes. La ou les personnes avec qui vous discutez donnent leur propre point de vue, façonné par leurs propres expériences (culture, histoire, pratiques et éducation).
  - Pensez à faire des pauses pour vous recentrer lorsque les conversations sont délicates ou trop conflictuelles pour être productives. Prévoyez des moments de respiration profonde, des pauses pour réfléchir et se recentrer, et des moments pour être conscient de l'alignement de l'esprit, du corps et des émotions.
  - Tout le monde a la capacité d'agir et, indépendamment de l'accord et de l'alignement, chacun est digne d'être valorisé dans la dignité de son humanité.
  - Ne faites pas de suppositions sur l'intention. Concentrez-vous sur l'incidence plutôt que sur l'intention.
  - La lutte contre le racisme n'est pas une liste de contrôle, une réunion ou un engagement ponctuel. Prenez des engagements simples, réalistes et stimulants pour grandir, apprendre et évoluer.<sup>2</sup>

## Cadre BRAVE

Créer un changement au moyen de conversations significatives et choisir d'être honnête, ouvert et transparent peut ouvrir la voie à l'instauration de la confiance et au développement de la compréhension. Pour faciliter les conversations en milieu de travail, ce guide abordera le cadre BRAVE créé par la Dre Enrica N. Rugg et le Dr Derek Avery pour structurer les conversations sur le racisme et la discrimination raciale.

BRAVE est un acronyme signifiant build (bâtir), respect (respecter), acknowledge (reconnaître), validate (valider) et emphasize (mettre l'accent). Le cadre BRAVE est un outil utile qui fournit des conseils sur les méthodes, les processus et les stratégies à explorer lors de conversations courageuses avec la direction et les employés à tous les niveaux d'une organisation.

Avant d'entamer la conversation, expliquez pourquoi ces types de conversations sont dans l'intérêt de tout le monde et en quoi il est important d'évaluer et de reconnaître la situation actuelle en milieu de travail.

Par exemple, vous pourriez dire : « Je n'avais pas conscience de mon manque de connaissances sur la race » ou « Je voudrais vous faire participer à une conversation sur la race d'une manière sincère et honnête. » Ces types de déclarations préliminaires peuvent préparer le terrain pour le type de dialogue que vous souhaitez avoir avec votre équipe.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup><https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/a-5-part-framework-talking-about-racism-work> (en anglais).





## Bâtissez

Bâtissez l'intention, la concentration et la sécurité nécessaires pour avoir des conversations honnêtes sur la race.

Le résultat? Ne laissez pas une conversation planifiée se transformer en discussion générale sur la diversité et l'inclusion sans aborder les préoccupations spécifiques à la race – comme la sécurité psychologique ou la perte de possibilités d'emploi.

- Réaffirmez le but de la conversation, qui devrait être d'explorer, d'écouter et d'apprendre.
- Déterminez la portée de la conversation : S'agit-il d'une séance d'introduction ou d'une analyse approfondie?
- Déterminez qui prend part à la conversation, si la présence à celle-ci est obligatoire ou facultative, et quelles questions seront posées.
- Établissez des règles de base pour favoriser le dialogue, l'écoute active et le respect mutuel. Veillez à les consigner par écrit et à les rendre visibles. Par exemple, ces règles pourraient être :
  - Pratiquez l'écoute active.
  - Ne coupez pas la parole aux autres.
  - Partez du principe que la personne qui s'exprime a de bonnes intentions.

## Respectez


Respectez la sensibilité du sujet tout en incitant les gens à aller au fond des choses. Les employés doivent apprendre à respecter les limites des autres.

- La définition du respect peut être très personnelle. Découvrez ce que signifie le respect pour le groupe, peut-être au moyen d'une activité permettant d'échanger les points de vue.
- Reconnaissez que les personnes ayant de bonnes intentions peuvent faire des déclarations blessantes ou offensantes. Faire savoir aux autres comment leurs paroles vous affectent est utile.
  - Voici quelques exemples : « Je me sens frustré (ou je ne me sens pas respecté) quand les gens disent [...] parce que [...] ».
- Établissez des stratégies pour que tout le monde puisse participer et se faire entendre.
- Mettez en place une stratégie pour interrompre la conversation si elle devenait improductive.

## Reconnaissez

Reconnaissez les réalités difficiles du passé et du présent.

Prenez le temps de discuter des parties de l'histoire canadienne qui contrastent fortement avec le multiculturalisme du Canada. Par exemple, l'esclavage, les pensionnats indiens et l'internement des Nippo-Canadiens, ainsi que l'héritage de cette histoire sur les résultats politiques, économiques et sanitaires des Autochtones, des Noirs et des autres groupes racisés aujourd'hui.



Il est tout aussi important de garder à l'esprit que certaines personnes peuvent être mal à l'aise en pensant à leur rôle dans le maintien des systèmes d'oppression et d'inégalité dans le monde et en milieu de travail, mais nous devons parler de ces choses pour que des progrès soient réalisés.

- Parlez des obstacles systémiques à l'égalité des chances et à l'égalité de la justice.
- Lorsque nous souhaitons montrer l'existence de la discrimination ou du racisme en soulignant des conditions racialement inégales, il est particulièrement important de raconter un récit complet qui établit un lien de cause (l'histoire) à effet (le résultat). Sans ce lien important, certains publics peuvent quitter la conversation en pensant que nos systèmes de soins de santé, de justice pénale ou d'éducation fonctionnent bien et que, par conséquent, les résultats diffèrent parce que les Autochtones, les Noirs et les autres groupes racisés sont en cause.<sup>4</sup>
- Familiarisez-vous avec les contre-récits. Certains thèmes émergent constamment dans les conversations sur la race, en particulier chez les personnes qui ne veulent pas parler d'inégalité des chances ou de l'existence du racisme.<sup>5</sup>
- Bien que nous ayons probablement tous l'impression de connaître ces récits à fond, il est toujours important de les examiner et, en particulier, d'observer comment ils évoluent.
- Le but n'est pas d'argumenter contre chaque thème point par point, mais de comprendre les récits qui passent par la tête des gens lorsque nous essayons d'engager une conversation productive.
- Voici quelques thèmes courants :
  - Le racisme est « en grande partie » fini ou va disparaître avec le temps.
  - Les personnes de couleur sont obsédées par la race.
  - L'allégation de discrimination est en soi raciste et source de division.
  - Affirmer l'existence d'une discrimination, c'est « jouer la carte de la race » et faire preuve d'opportunisme.
  - Si nous parvenons à mettre fin aux inégalités de classe, les inégalités raciales disparaîtront d'elles-mêmes.

## Validez

Validez et acceptez les expériences de vos collègues racialement marginalisés. Une conversation productive nécessite de reconnaître la réalité du racisme et de la discrimination raciale.

- Assurez la reconnaissance et l'affirmation des personnes et de leurs expériences.

---

<sup>4</sup> <https://www.opportunityagenda.org/explore/resources-publications/lessons-talking-about-race-racism-and-racial-justice> (en anglais).

<sup>5</sup> <https://www.opportunityagenda.org/explore/resources-publications/lessons-talking-about-race-racism-and-racial-justice> (en anglais).



## Mettez l'accent

Mettez l'accent sur la manière dont votre organisation hiérarchise les objectifs et les indicateurs en matière d'équité raciale. Les conversations doivent mener quelque part.

Les conversations sur le cadre BRAVE doivent prévoir des étapes explicites pour progresser vers l'équité raciale :

- Lisez [l'appel à l'action du greffier du Conseil privé](#).
- Démontrez votre engagement envers le travail de lutte contre le racisme en expliquant les engagements du sous-ministre sur la diversité et l'inclusion et expliquez dans quelle mesure cela a une incidence sur votre propre entente de gestion du rendement.
- Intégrez diverses initiatives de vos plans d'équité, de diversité et d'inclusion à votre travail quotidien.
- Mobilisez et consultez [les groupes consultatifs](#) et réseaux de la Défense.

## METTRE FIN À LA CONVERSATION

Lorsque vous arrivez à un point où vous sentez qu'il est temps de mettre fin à la conversation, envisagez de recourir à l'une des méthodes suivantes<sup>6</sup>:

- Exprimez votre gratitude à tous les employés pour leur courage et leur volonté de participer.
- En tant qu'animateur, racontez aux participants quels ont été les effets de ce type de conversation sur vous et donnez également la parole aux autres. Par exemple, vous pouvez simplement résumer en un mot leur ressenti à propos de cette conversation.
- Encouragez les membres du groupe à suivre une formation et à utiliser des ressources potentielles en santé mentale pour prendre soin d'eux.
- Certains membres de l'équipe peuvent souhaiter poursuivre le dialogue individuellement en dehors de la discussion prévue/animée. Assurez-vous de souligner, avant la clôture de la réunion, qu'il y a un moment et un lieu pour ces conversations et que les discussions non planifiées peuvent ne pas être les bienvenues pour les membres de l'équipe. Il est nécessaire de demander la permission aux membres de l'équipe avant d'avoir ces conversations, afin de leur donner le choix. Cela donne à chacun, mais plus particulièrement aux membres racisés de l'équipe, le temps de se préparer mentalement et émotionnellement, car la discussion peut être traumatisante.
- Demandez aux participants de raconter ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes ou ce qu'ils ont retenu de la conversation.
- Demandez-leur si cette conversation les a incités à prendre des mesures.
- Prenez le pouls de l'équipe et déterminez s'il faut prévoir une autre conversation.

---

<sup>6</sup> [https://healourcommunities.org/wp-content/uploads/2018/12/NDORH\\_ConversationGuide\\_2019\\_V6\\_12-10-18-FINAL\\_proofed.pdf](https://healourcommunities.org/wp-content/uploads/2018/12/NDORH_ConversationGuide_2019_V6_12-10-18-FINAL_proofed.pdf) (en anglais).