



██████████  
Greffière du Conseil privé par intérim

██████████@pco-bcp.gc.ca

## **Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada : réponse à 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**

Madame la greffière,

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de vous faire part de nos progrès jusqu'à présent. Dans la foulée de l'attention mondiale renouvelée portée à la présence continue du racisme systémique et ses effets néfastes, l'année écoulée a été une période de réflexion sur notre identité en tant que Ministère. Bâtir un Canada plus fort et prospère sur les plans social, culturel et économique est au cœur de notre mission. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) facilite la venue et l'intégration des personnes au Canada afin qu'elles puissent contribuer à notre force et bénéficier elles aussi des avantages de notre pays. Nous nous efforçons donc de favoriser une compréhension interculturelle qui permet à tous de participer pleinement à notre société, quelles que soient nos différences apparentes. Il est vrai que l'édification de notre nation, historiquement et aujourd'hui, a souvent coûté cher – en particulier aux peuples autochtones – et nous savons que les Noirs et les personnes racialisées, les nouveaux arrivants au Canada, les personnes ayant un handicap, les personnes LGBTQ2+, les minorités ethniques et religieuses, et les femmes n'ont pas été pleinement intégrés en raison du racisme systémique et d'autres formes de discrimination. Cette année nous a forcés à examiner la façon dont nous interagissons les uns avec les autres et à regarder le monde.

Pour lutter contre le racisme systémique, nous avons dû d'abord reconnaître notre rôle à cet égard. Dans notre [Énoncé de valeurs contre le racisme](#), nous avons commencé par reconnaître notre incidence perpétuelle sur les Autochtones, les personnes noires et racialisées, soulignant que notre histoire comprend des politiques racistes, et nous avons énoncé nos convictions antiracistes ainsi que les mesures que nous prendrons pour aller de l'avant. En cela, nous sommes solidaires des luttes contre toute forme d'iniquité.

L'été dernier, nous avons créé le Groupe de travail voué à la lutte contre le racisme, qui a joué un rôle essentiel dans la coordination des mesures prises dans l'ensemble de notre Ministère. Le Groupe de travail est composé de 12 employés équivalents plein temps et recevra un financement de 4 millions de dollars de juillet 2021 à juillet 2024. Nous avons commencé à avoir des conversations franches sur la façon de bâtir une organisation équitable et inclusive. Pour commencer ce travail, nous avons recueilli les points de vue

du Groupe de travail voué à la lutte contre le racisme, de l'équipe chargée de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et de nos réseaux d'employés. Nous nous sommes également alliés avec d'autres secrétariats fédéraux de lutte contre le racisme, notamment ceux d'Affaires mondiales Canada, du ministère de la Justice et du ministère de la Défense nationale. Au fil du temps, grâce aux efforts déployés par les employés motivés à faire une différence, au leadership à tous les niveaux de l'organisation et à la communication persistante de ma part et de celle de [REDACTED], nous avons réussi à insuffler un élan favorable au changement. Notre travail s'est concentré sur la mise en évidence des iniquités dans notre culture organisationnelle et nos pratiques de gestion des personnes, ainsi que sur l'élaboration de mécanismes de responsabilisation.

### *Un changement de culture et de mentalité*

Le racisme n'est plus un sujet intouchable. Nous avons activement encouragé des discussions courageuses sur le racisme et la réconciliation à tous les niveaux du Ministère et, avec le temps, nous avons gagné de la maturité pour parler de ces questions et de la façon de les aborder. Au cours de la dernière année, de nombreuses initiatives ont visé à faire évoluer les mentalités. Diverses possibilités d'apprentissage, y compris des [balados](#), des séances de discussion ouverte, des ateliers, des tables rondes, des [messages](#) de la haute direction, des témoignages (d'employés blancs et racialisés), des [articles](#) et des ressources ont été continuellement mis à la disposition des employés pour accroître leur engagement (voir l'annexe A).

Les cercles de confiance ont été l'une de nos initiatives les plus touchantes. Nous avons créé des espaces sûrs et d'encouragement pour que nos employés racialisés puissent partager entre eux leurs expériences vécues du racisme. Nous avons eu la chance, ainsi que notre équipe de direction, d'être invités à ces séances, afin de pouvoir vraiment écouter nos employés et comprendre les graves conséquences de leurs expériences.

Cette ouverture à parler du racisme a marqué un point tournant dans notre Ministère. Nos dirigeants et nos employés sont de plus en plus disposés à intégrer la lutte contre le racisme à notre travail et à notre culture de travail, et à inclure des points de vue diversifiés à cet égard. Nous avons assisté à une décentralisation des efforts alors que des douzaines de groupes de travail, de comités et de réseaux – axés sur la lutte contre le racisme, la diversité et l'inclusion – ont été créés dans l'ensemble de l'organisation au cours des 12 derniers mois.

Bien que nous ayons fait des progrès vers une main-d'œuvre prête à se mobiliser, nos réseaux d'employés et nos secteurs d'activité sont souvent entravés par un manque de ressources humaines dédiées, devant souvent mener des initiatives en marge de leurs tâches habituelles, un manque de financement et une expertise limitée dans la lutte contre les iniquités systémiques (voir l'annexe B). On a encore tendance à négliger les préoccupations ou les considérations en matière d'équité, afin d'aller de l'avant et

de respecter les priorités opérationnelles. De plus, en raison de la nature délicate des questions liées au racisme, bon nombre de nos dirigeants ont d'abord exprimé leur manque d'aisance quand vient le temps d'avoir des conversations pratiques et bénéfiques avec leurs employés. Cependant, grâce au soutien de formateurs en matière de lutte contre le racisme et aux conseils du Groupe de travail et du conseil consultatif de lutte contre le racisme, nous avons constaté une augmentation de leur niveau de confiance.

### *La gestion des personnes*

En novembre 2020, nous avons lancé un sondage pan-ministériel sur le racisme pour faire la lumière sur la façon dont nos employés perçoivent et subissent le racisme et la discrimination au travail. Il s'agissait d'une activité clé qui nous a fourni les données désagrégées de base qui ont servi de fondement à l'élaboration de nos initiatives de lutte contre le racisme à l'avenir. Nous avons découvert que les trois principaux enjeux auxquels notre effectif fait face sont : les obstacles à l'avancement professionnel, le manque de confiance dans la gestion et les préjugés systémiques. Ces défis ne sont pas très différents de ce qui ressort généralement du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Cependant, le sondage a révélé une différence marquée de perception entre les employés racialisés et non racialisés en ce qui concerne la discrimination fondée sur la race. Il s'agit d'une observation précieuse.

En réponse à la déclaration « Il n'y a pas de discrimination contre les personnes de races et d'origines ethniques différentes à IRCC », 15 % des répondants non racialisés ont indiqué qu'ils pensaient qu'il y avait une discrimination à l'encontre des personnes de races et d'origines ethniques différentes, comparativement à 37 % des répondants racialisés et 56 % des répondants noirs. Ces résultats ont mis en lumière la complexité du changement de culture et de mentalité organisationnelles.

Nous avons ensuite approfondi la question au moyen de groupes de discussion et d'un examen de nos données désagrégées sur l'effectif (voir l'annexe C). Nos constatations nous ont ouvert les yeux et ont révélé des résultats inéquitables pour nos employés des groupes historiquement exclus. Les employés autochtones et racialisés se heurtent à des obstacles systémiques tout au long de leur carrière, ce qui a une incidence négative sur leur santé mentale. C'est le cas, en particulier, chez les employés noirs.

Pour remédier à cette disparité, nous avons lancé des initiatives de recrutement, de parrainage et de perfectionnement des employés autochtones, noirs et racialisés. Un exemple en est le programme de leadership pour les cadres noirs de McKinsey, qui vise à parfaire les compétences des employés au sein de la gestion. Bien que nous ayons encore beaucoup de travail à faire pour que tous nos employés puissent atteindre leur plein potentiel, nous continuerons à examiner nos chiffres de représentation et nos objectifs pour les prochaines années afin d'améliorer consciemment la représentation à tous les niveaux de dotation.

### ***La responsabilisation***

Notre ministère a pris les premières mesures pour intégrer la responsabilisation dans l'ensemble de l'organisation. Nos trois forces motrices sont l'[Énoncé de valeurs contre le racisme](#), qui précise que la lutte contre le racisme est la responsabilité de chaque employé, les engagements sectoriels contre le racisme, qui décrivent des mesures concrètes pour chaque secteur d'activité du Ministère au cours des trois prochaines années, et l'ajout d'objectifs de travail en matière de lutte contre le racisme, d'équité et d'inclusion aux ententes de gestion du rendement de tous les cadres supérieurs. Au cours du dernier cycle de gestion du rendement et de l'évaluation de la gestion des talents, nous avons demandé spécifiquement aux cadres de démontrer de quelle façon ils font avancer la lutte contre le racisme. Nous avons aussi identifié des commanditaires de la haute direction pour aider les cadres intermédiaires et supérieurs racialisés à accéder aux possibilités de perfectionnement.

Nous parrainerons, au niveau de la haute direction, des employés noirs ou faisant partie d'autres groupes racialisés, des employés autochtones et des employés handicapés qui sont désignés par leurs gestionnaires comme ayant un potentiel élevé pour des postes de haute direction.

Avec la responsabilisation, nous établissons une orientation et des mécanismes pour contrer les comportements inacceptables et renforcer les comportements positifs. Nous avons également fait appel à nos experts en évaluation pour commencer à élaborer des paramètres permettant d'évaluer le succès de nos initiatives, afin de continuer à avancer dans la bonne direction. Nous sommes convaincus que, grâce au leadership et à la responsabilisation des employés, de nouvelles normes culturelles peuvent être institutionnalisées dans l'ensemble de notre Ministère, ce qui entraînera un changement positif et durable.


S'il est vrai que nous progressons bien dans la définition d'une ligne de conduite pour la lutte contre le racisme, davantage d'efforts seront nécessaires afin d'améliorer l'accessibilité et de favoriser la réconciliation. Nous devons également faire participer davantage les réseaux d'employés à la conception et à la mise en œuvre des initiatives d'équité et d'inclusion, et inviter ces réseaux à participer à nos tables décisionnelles. Dans certains cas, les efforts de lutte contre le racisme ont amené certains membres de groupes marginalisés à craindre d'être laissés pour compte, et nous, en tant que leaders, devons répondre à cette crainte. Dans cette optique, l'équité, la diversité et l'inclusion sont des éléments fondamentaux au travail que nous accomplissons à mesure que nous explorons l'avenir du milieu de travail.


Alors que nous faisons des efforts pour rendre notre propre organisation plus représentative et inclusive, nous nous efforçons également d'améliorer les résultats en matière d'équité pour nos clients et les Canadiens. Nous avons mis en œuvre notre nouvel outil d'évaluation des répercussions raciales, qui favorise une approche et une analyse antiracistes dans l'élaboration des politiques, ce qui vient compléter l'optique

plus large et intersectionnelle de l'ACS+. Nous examinons la façon dont nous percevons les préjugés dans la prise de décisions en matière d'immigration. Nous avons mis à jour le sondage sur les résultats des nouveaux arrivants afin d'obtenir des données fondées sur la race auprès des clients et des non-clients des programmes d'aide à l'établissement et à la réinstallation. Enfin, le serment de citoyenneté a été révisé de manière à reconnaître les peuples autochtones et leurs droits issus de traités, en réponse à l'appel à l'action 94 de la Commission de vérité et réconciliation.

Il faudra du temps pour défaire et reconstruire des structures fondées sur la discrimination qui existent depuis plus d'un siècle. Nous continuerons d'amener notre Ministère à agir délibérément pour éliminer les obstacles systémiques, à planifier consciemment pour améliorer nos mesures de représentation et d'inclusion et à nous éduquer pour faire progresser l'équité raciale et les autres formes d'équité. Nous nous devons, à nous-mêmes et à tous les membres de notre société, de travailler ensemble pour rendre la promesse d'une fonction publique fédérale et du Canada accessible, réalisable et réelle.

Merci,

  
sous-ministre, Immigration,  
Réfugiés et Citoyenneté Canada

  
sous-ministre déléguée, Immigration,  
Réfugiés et Citoyenneté Canada