

DESTINATAIRE : ██████████

EXPÉDITEUR : ██████████

DATE : Le 31 mars 2021

OBJET : **Résumé des commentaires issus des groupes de discussion sur la lutte contre le racisme d'IRCC**

Aperçu de la méthodologie

Entre le 18 et le 26 mars 2021, Pollara Strategic Insights a organisé un total de dix (10) groupes de discussion sur la lutte contre le racisme avec 55 employés d'IRCC.

Résumé des constatations

Points de vue positifs sur IRCC

Nous avons commencé la plupart des discussions en demandant aux participants ce qu'ils aimaient dans leur travail à IRCC et pourquoi ils pensaient que les gens restaient. Les thèmes suivants sont souvent apparus.

- **La mission du Ministère.** L'immigration a amené de nombreux participants à vouloir s'investir dans un milieu auquel ils peuvent contribuer en nourrissant à leur tour le processus grâce auquel ils, ou leur famille, vivent maintenant au Canada. Plusieurs ressentaient de la gratitude pour le système qui leur a permis de s'installer ici et de l'empathie pour ceux qui doivent passer par ce processus.
 - Pour plusieurs, le fait d'accorder une grande importance à la mission d'IRCC et d'y croire intensifie les sentiments de déception et d'inquiétude face au racisme qui les touche de près, car il soulève des préoccupations au sujet des croyances et des valeurs des décideurs du système qui les affectent.
- **La diversité raciale et ethnique au sein de l'organisation**, du moins telle que constatée dans la région de la capitale nationale (RCN) aux premiers échelons. Ceux qui travaillent dans ces environnements se sentent à l'aise et encouragés par cette diversité (malgré des préoccupations importantes quant au manque de mobilité ascendante, qui seront abordées plus loin).
 - Ceux qui ont travaillé dans d'autres ministères fédéraux reconnaissent que la diversité raciale y est moins répandue qu'à IRCC (ou du moins qu'elle y est moins visible).
- **La perception que l'organisation est relativement « ouverte d'esprit »** se démontre par la diversité de la main-d'œuvre de premier échelon et une plus grande attention accordée

au bien-être humain apparemment moins présente dans certains autres ministères fédéraux.

- **La variété des expériences de travail et le plus grand potentiel de mouvements verticaux et latéraux** par rapport à d'autres ministères où certains ont travaillé (par exemple, les services frontaliers et les services correctionnels, pour n'en nommer que quelques-uns). Cependant, l'équité raciale dans l'accès à la mobilité verticale à IRCC suscite de sérieuses inquiétudes.

Y a-t-il du racisme à IRCC?

Dans tous les groupes, la réponse a été un « oui » ferme et clair. Seuls quelques participants ont d'abord hésité à qualifier de racisme ce qu'ils ont vu et vécu, mais la plupart ont rapidement changé d'avis et reconnu l'existence du racisme au sein du Ministère lorsque d'autres participants ont affirmé avec assurance que des incidents similaires étaient bel et bien des preuves de racisme.

Notez également que la plupart d'entre eux qualifient fermement le racisme dans le Ministère de « systémique ». Cette affirmation repose souvent sur le manque évident de représentation de la diversité raciale aux échelons supérieurs du Ministère. Mais, comme nous le verrons dans la prochaine section, les participants citent bien d'autres raisons de croire qu'il existe des causes systémiques de racisme dans le Ministère.

Il convient de noter que les employés non racialisés qui ont choisi de prêter leur voix à cette initiative corroborent ces perspectives. Ils affirment que le racisme existe à IRCC, qu'il est répandu et systémique, qu'ils ont eux-mêmes été témoins d'incidents de microagressions ainsi que de préjugés dans les pratiques d'embauche et de promotion. Les exemples dont ils font part sont également repris dans ce résumé.

Quelques participants mentionnent que le capitalisme de réseau et un puissant « réseau de vieux amis » sont des éléments très bien enracinés de la culture à IRCC.

La prévalence de la culture du copinage peut être exacerbée par le fait qu'IRCC soit une organisation comprenant un imposant service extérieur où un grand nombre de facteurs sont susceptibles de contribuer à la promulgation d'une sous-culture fermée et plus divisée sur le plan racial, comme en conviennent tous les participants qui ont connu des affectations à l'étranger. Ils rapportent :

- Que les commentaires et comportements discriminatoires fondés sur la race sont plus souvent entendus lors des affectations à l'étranger et sont d'une ampleur plus choquante.
 - Les employés et les personnes occupant un poste de pouvoir au service extérieur restent souvent à l'étranger pendant des années, passant d'un poste à l'autre, et ils sont vraiment loin de « l'esprit canadien » lorsqu'il s'agit de valeurs et d'initiatives en matière de lutte contre le racisme.
- Dans les postes à l'étranger, il n'y a pas de protection ni de procédure permettant aux employés de dénoncer la discrimination ou le harcèlement, et davantage de copinage entre un petit groupe de personnes puissantes qui se protègent mutuellement.

- Les commentaires discriminatoires et le traitement réservés au personnel sont courants et souvent contraires à ce qui serait considéré comme acceptable dans un milieu de travail canadien. Les employés racialisés travaillant dans ces affectations se sentent d'autant plus mal à l'aise qu'ils essaient de « s'uber-canadianiser » pour ne pas être traités de la même manière que le « cercle restreint » des expatriés sur le terrain, tout en étant exposés à des commentaires racistes particulièrement difficiles à entendre étant donné qu'ils reflètent la façon dont ils peuvent être perçus par leurs collègues.
 - « À IRCC, j'ai appris des insultes racistes que je ne connaissais même pas avant de venir travailler ici. »

Exemples de nombreux types de racisme vécus à IRCC

Les participants ont fait part d'un grand nombre d'incidents racistes dont ils ont été personnellement victimes ou témoins et plusieurs ont corroboré les types d'expériences décrites par d'autres, ce qui suggère la présence de modèles de comportement et de discours récurrents dans toute l'organisation.

Ce qui suit illustre certains types d'incidents mentionnés ainsi que des détails pour aider le lecteur à comprendre le contexte et l'incidence du racisme. Notez que certains des détails qui nous sont fournis sont retenus ou dissimulés afin de protéger l'anonymat.

Notez également que la plupart des participants affirment qu'ils ne se sentent pas dans un environnement sécuritaire pour parler contre le racisme. La peur des représailles ou d'être étiqueté comme agitateur ou difficile à vivre est très répandue. On pense que les plaintes, qu'elles soient déposées contre des supérieurs ou des pairs, ne sont pas traitées de manière adéquate, voire pas du tout, que le plaignant se sent souvent encore plus mal à l'aise et que la direction n'est pas équipée pour traiter les plaintes liées au racisme.

Microagressions et commentaires négatifs

Des commentaires inappropriés, insensibles et blessants se produisent souvent à IRCC et peuvent inclure :

- Des commentaires et des gestes visant des employés ou des groupes d'employés précis qui donnent aux employés racialisés l'impression d'être « à part », qui insistent sur les différences ou émettent des images racistes (notez que plusieurs des microagressions mentionnées ont été attribuées non seulement à des pairs, mais aussi à des personnes exerçant une fonction de supervision, ce qui confirme l'idée voulant que des préjugés inconscients peuvent faire et font leur chemin dans les pratiques d'embauche, de promotion et de prestation de services à IRCC). En voici des exemples.
 - Des superviseurs et des employés non racialisés utilisent le mot « ghetto » pour désigner des secteurs du Ministère où la représentation des employés racialisés est élevée.
 - En plus de la regrettable question induisant une séparation « D'où venez-vous? », les employés racialisés se font aussi poser celle-ci à IRCC : « Comment êtes-vous arrivés ici? ».

- Une personne occupant un poste de pouvoir formule des commentaires désobligeants et obscènes sur les caractéristiques physiques des « filles noires » pendant qu'elle parle à une employée noire.
- Un gestionnaire dit que les Autochtones sont paresseux.
- Un gestionnaire parlant d'un de ses employés contre qui il comptait prendre des mesures disciplinaires dit à un des participants : « Vous savez comment sont les hommes noirs! ».
- Un gestionnaire ne manque jamais de saluer tous les employés de l'unité à l'exception des noirs.
- Porter des jugements sur les cheveux d'une personne, s'en moquer, ou demander de les toucher (p. ex. une personne occupant un poste de supervision qui dit à un employé noir que son afro ne fait pas professionnel ou qui plaisante au sujet de la coiffure d'un employé lors d'une réunion d'équipe).
- Faire circuler des commentaires ou des appellations discriminatoires ou désobligeants déguisés en marque d'affection ou en plaisanterie ayant pour effet de promouvoir, de justifier ou de défendre l'utilisation d'un langage blessant, par exemple :
 - Accueillir une collègue noire en lui disant « Salut, ma noire ».
 - Après un atelier au cours duquel un intervenant extérieur a raconté qu'on l'avait traité de « paki » lorsqu'il était plus jeune, un gestionnaire blanc a, à plusieurs reprises et apparemment en plaisantant, appelé son employé sud-asiatique « Paki », et il a continué à le faire jusqu'à ce qu'une plainte soit portée auprès de leur supérieur, sans jamais présenter d'excuses ni avoir reconnu le tort causé.
 - « Mon gestionnaire n'arrête pas de me servir du "Namasté" au travail. J'essaie de ne pas le prendre personnellement, je me dis que c'est un adepte de yoga, mais c'est épuisant... si tu en parles, ils te donnent l'impression que tu n'as pas de bon sens... c'est une forme d'intimidation constante au travail ».
- Des généralisations largement utilisées et entendues à propos de groupes de clients qui peuvent être blessantes ou faire comprendre aux employés que des jugements négatifs s'appliquent à des personnes comme eux. Par exemple :
 - De constantes références internes à certaines nations africaines désignées comme « les 30 nations corrompues ».
 - Des stéréotypes décrivant les Nigériens comme particulièrement corrompus ou indignes de confiance (remarque : de tels stéréotypes négatifs ont également été mentionnés à propos de certains autres groupes d'immigrants, mais les Nigériens ont été cités en exemple particulièrement souvent).
 - Un gestionnaire fait référence aux demandeurs latino-américains comme étant des personnes qui viennent au Canada dans le seul but d'obtenir des prestations d'assurance sociale.

Les répercussions émotionnelles des microagressions et de leur accumulation

Lorsque nous avons abordé les microagressions, nous avons demandé aux participants d'articuler dans la mesure du possible la nature des répercussions émotionnelles immédiates et cumulées de ces incidents. Ces derniers sont parfois jugés insignifiants par rapport à d'autres priorités organisationnelles, mais les microagressions ignorées contribuent à un lourd climat de non-dit où l'intolérable est toléré. Ce qui suit n'est que quelques exemples de ce que nous avons entendu.

- « C'est drôle, c'est très émouvant de se rappeler tous ces souvenirs. J'ai parfois l'impression que c'est si subtil dans l'ensemble du système que vous ne saurez jamais si c'est du racisme à un niveau systémique ou non, donc vous vous posez toujours la question ».
- « En affectation à l'étranger avec une personne à la peau blanche, j'ai vu qu'elle était accueillie, invitée et amenée en visite alors que pas moi. Ça m'a transformée en tant que personne ».
- [Un participant fait référence à un commentaire désobligeant d'un superviseur qui le visait personnellement, après que nous lui avons demandé ce qu'il avait fait dans la situation et ce qui l'a empêché de réagir immédiatement.] « Quand on vous parle comme ça, c'est tellement choquant que vous vous retirez dans votre coin pour savoir quoi faire ».
- « Étant donné que je passe pour une personne blanche, les gens se permettent davantage de faire des commentaires en ma présence. Et vous le rapportez à la maison. Vous réfléchissez à ces commentaires plus tard. C'est le poids que je ramène chaque jour à la maison ».
- [Employé non racialisé faisant référence à une situation où, dans un cercle fermé de collègues non racialisés, un gestionnaire se moquait de certains employés racialisés en usant de stéréotypes.] « C'était complètement inapproprié, puis ils m'ont regardé, et me voyant stupéfait, ils ont dit "c'est bon?" comme s'ils me défiaient en disant : "Tu as un problème avec ça?". Je me suis senti poussé contre le mur. C'était horrible. »
- [Employé non racialisé décrivant l'expérience de telles situations dans le contexte de confinement des réunions Zoom.] « Au bureau, lorsque certaines de ces conversations ont lieu, vous pouvez simplement vous éloigner. En ligne, c'est difficile, on est coincé là. »
- Un chef d'équipe ayant une discussion à l'étage, assez fort pour que les employés racialisés puissent entendre, où il affirme que le colonialisme était une bonne chose et que si les « Autochtones » voulaient avoir la terre, ils auraient dû se défendre. Et lorsqu'un employé non racialisé a tenté de dénoncer le caractère inapproprié du commentaire, le chef d'équipe lui a demandé « Quoi, vous êtes Autochtone? »

Suppression de l'identité culturelle ou ethnique

- Bien que seuls quelques exemples précis d'efforts conscients visant à supprimer l'identité culturelle ou ethnique d'une personne aient été soulevés, beaucoup ont révélé qu'ils se sentaient mal d'être différents et qu'ils souhaitaient ne pas ressentir autant de division fondée sur la race dans leur milieu de travail. Cela prenait parfois les formes suivantes.

- Subir des microagressions et certains commentaires négatifs véhiculant des stéréotypes et les croyances de pairs non racialisés et de personnes en position de pouvoir ainsi que mentionné dans la section précédente.
- Choisir de ne pas dénoncer les micro-agressions par peur d’être rejeté par ses pairs ou de subir des représailles de la part des personnes au pouvoir :
 - « Maintenant que je m’exprime, est-ce que je vais aussi être considérée comme une de ces femmes noires en colère parce que j’ai osé parler franchement? »
- Pour les employés racialisés qui ont accédé à des niveaux plus élevés de l’organisation et qui se retrouvent à être la seule personne non racialisée parmi leurs pairs :
 - La conviction qu’il est important de ne pas dire les choses ou de ne pas faire de vagues.
- Des employés de race mixte ou ayant la peau plus pâle ou étant moins « différents » visiblement se retrouvent parfois dans une situation où ils sont témoins de racisme ou inclus dans un « cercle interne » par des employés non racialisés, et vivent le conflit interne de devoir décider de s’exprimer ou non et, par conséquent, se sentent de nouveau exclus et différents. Par exemple :
 - En tant que personne de race mixte, j’ai ma propre forme de privilège. J’ai un collègue à la peau foncée et j’ai obtenu une promotion alors qu’il était aussi compétent que moi, mais il a été laissé pour compte, n’a pas obtenu d’occasion de formation, ne recevait pas les courriels. Je ne sais pas comment agir dans cette situation. Nous sommes proches l’un de l’autre, et pourtant, j’ai l’impression de faire partie du système qui perpétue cette situation, et j’amène ces pensées chez moi tous les jours parce qu’il est tellement évident qu’il s’agit de racisme, mais si je dis quoi que ce soit, il va en payer le prix...
- De plus, comme nous l’avons mentionné précédemment, les employés qui ont occupé des postes à l’étranger ont fait part d’un certain nombre de circonstances où ils se sont sentis exclus ou victimes de discrimination de la part de leurs pairs et superviseurs non racialisés à l’étranger, et où ils étaient déchirés entre le désir d’être « inclus » dans le personnel canadien et le fait d’être témoin de la discrimination à l’égard du personnel local.
 - « J’étais exclu des réunions et des événements sociaux où ils oublièrent d’inviter le personnel non blanc ».

En guise de remarque sur les impacts du racisme, en particulier dans le secteur du service extérieur, un participant a dit qu’il évitait d’être affecté dans des régions du monde correspondant à ses propres origines raciales afin d’éviter une exposition accrue au racisme douloureux ciblant sa race, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la capacité d’IRCC à mobiliser sa main-d’œuvre diversifiée dans des régions où elle pourrait contribuer à favoriser la compréhension mutuelle et le rapprochement.

Partialité dans les processus d'embauche (publicité, présélection, examens, représentation du jury lors d'entrevues d'embauche, sélection)

- Les participants soulignent un certain nombre de préjugés dans l'embauche et la sélection.
 - Plusieurs participants racialisés mentionnent des incidents où ils ont réussi des évaluations quantitatives aux fins de sélection, puis ont obtenu des notes minimales après coup (ou ont été informés que c'était la raison pour laquelle ils n'avaient jamais atteint l'étape de l'entrevue).
 - Un gestionnaire déclare qu'une personne au-dessus de lui a passé outre son évaluation d'un employé racialisé pour offrir une promotion à un employé non racialisé.
 - Une personne mentionne qu'un nombre disproportionné de candidats autochtones semblent abandonner le processus d'embauche à l'étape de l'entrevue.
 - Plusieurs personnes conviennent que les tests de sélection sont partiels sur le plan culturel et exigent presque une formation interne pour savoir comment produire les types de réponses nécessaires pour obtenir des points.

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

Les participants font état d'un grand nombre de situations précises qu'ils considèrent comme des indicateurs clairs de préjugés dans l'accès aux possibilités de perfectionnement personnel et de promotion.

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

- Un participant d'une unité de service à la clientèle a raconté qu'il a gravi quatre échelons au cours de plusieurs années, passant d'un poste de premier échelon à un poste de supervision, pour être rétrogradé à la case départ après avoir soulevé des préoccupations au sujet de la discrimination raciale qui joue dans l'accès au développement professionnel, l'avancement et les mesures disciplinaires dont il a été témoin en tant que membre de l'équipe de supervision.
- Quelques participants de différentes unités racontent que leurs superviseurs leur ont demandé de surveiller les collègues de même race qu'eux et de signaler certains comportements afin de les aider à imposer des mesures disciplinaires. Certains participants ont résisté à cette demande parce qu'ils ne connaissaient pas bien ces collègues, et que d'après eux, cette demande reposait sur la supposition qu'ils seraient nécessairement proches d'eux parce qu'ils sont de la même race. Ils ont également estimé que la demande était inappropriée puisqu'ils n'occupaient pas un poste plus élevé que celui de leurs collègues et n'avaient donc pas l'autorité nécessaire pour jouer ce rôle dans le processus.
- Dans le service extérieur, les employés racialisés ne se voient proposer que les postes difficiles et moins attrayants dans les pays en développement

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

- On craint que l'automatisation accrue du traitement intègre les pratiques discriminatoires fondées sur la race d'une manière qui sera plus difficile à voir avec le temps.
- Préoccupation soulevée par des taux de refus élevés pour des pays ou des régions particulières
 - « Le Nigeria a un taux de refus de 80 %, mais c'est un pays producteur de pétrole dont la population est relativement bien éduquée et aisée ».

Comment la direction lutte contre le racisme au travail

Seuls deux participants ont mentionné des exemples positifs de la façon dont la direction a lutté contre le racisme. Dans les deux cas, ils ont fait référence à des gestionnaires qui ont donné l'exemple en admettant leurs propres erreurs et en acceptant de s'excuser, favorisant ainsi un environnement où la prise de conscience se développe et où les conversations sont plus faciles à avoir sans jugement.

Voici les commentaires que nous avons entendus le plus souvent :

- Les participants pensent qu'à l'heure actuelle, le racisme ou les comportements racistes à IRCC sont sans conséquence.
- La direction ne semble pas avoir de directives particulières à suivre pour traiter les incidents racistes lorsqu'ils sont signalés.
- La direction réagit souvent de manière défensive, ce qui l'empêche de faire partie de la solution :
 - « Je suis bouleversé [d'en parler], et ils commencent à pleurer, alors il faut s'occuper d'eux et les consoler. »
- Si les incidents sont traités, c'est seulement avec une « tape sur les doigts », semble-t-il, qui consiste en une conversation avec la direction et l'ordre de ne pas recommencer ou l'envoi en formation.

- Il semble n’y avoir aucun mécanisme de responsabilisation durable pour les personnes accusées de racisme; plusieurs d’entre elles obtiennent même une promotion.
 - L’un d’entre eux mentionne que cela est aussi vrai pour des problèmes sans rapport avec le racisme, comme un harceleur qui au lieu d’être envoyé ailleurs s’est simplement fait dire d’éviter le plaignant, qui finalement a subi un milieu de travail désagréable pendant plus longtemps, une situation qui porte le participant à croire qu’un problème lié au racisme ne serait certainement pas mieux traité.
- Les plaignants ne reçoivent aucune rétroaction sur ce qui a été fait, le cas échéant.
- La croyance générale que l’organisation est un « réseau de vieux garçons » avec de nombreuses « personnes protégées » dissuade les gens d’essayer.
- Ils affirment également qu’il existe une structure hiérarchique solide, les gens sont même dissuadés d’envoyer des courriels à des personnes occupant des échelons supérieurs, ce qui donne l’impression qu’il n’y a personne vers qui se tourner si le problème concerne la direction.
- Le Bureau de résolution des conflits est là pour fournir des renseignements sur la façon de déposer une plainte, mais n’a pas le pouvoir d’agir.

Croyance en l’engagement dans la lutte contre le racisme

Bien que quelques participants disent croire qu’il y a un réel engagement pour la lutte contre le racisme au niveau des SMA et qu’ils sont quelque peu encouragés par la création du groupe de travail pour la lutte contre le racisme et les quelques initiatives et communications sur le sujet qu’ils ont vues – y compris la tenue de ces groupes de discussion qui, selon quelques-uns, représentent un niveau de profondeur d’enquête qu’ils n’ont jamais vu auparavant à IRCC – la grande majorité des participants sont sceptiques. Parce qu’ils estiment :

- que le problème est si profondément enraciné dans la culture organisationnelle et dans les valeurs des personnes qui sont depuis longtemps au pouvoir et qui ne sont pas susceptibles de changer;
- que les ressources déployées pour lutter contre le racisme jusqu’à présent cette année sont temporaires et insuffisantes, et que les initiatives sont sous-financées;
- que la direction a une tendance naturelle à favoriser le personnel avec lequel elle se sent à l’aise et qui lui ressemble, de sorte que le manque de diversité raciale en son sein ne soit pas propice à la recherche de solutions;
- qu’il existe des obstacles systémiques à la promotion de la diversité raciale au sein de la direction, y compris le manque d’accès aux possibilités d’affectation intérimaire et à la formation ainsi qu’aux pratiques d’évaluation qui ne sont pas suffisamment imperméables à la partialité;
- qu’il n’existe aucun mécanisme sécuritaire connu pour signaler le racisme et la réputation de l’organisation pour l’absence d’action. et il y a un risque accru de représailles lorsqu’il est signalé.

- que le racisme et le profilage inhérents à la politique d'immigration sont à la fois des symptômes et des propagateurs d'attitudes et de perceptions racistes à l'interne qui affectent également la manière dont les employés sont traités

Solutions possibles

- La notion de « meilleure solution » dans les pratiques d'embauche et de promotion laisse une grande place à la subjectivité.
- Offrir de la formation ou des directives (ou même un mentorat ou un encadrement pour les candidats racialisés) pour aider à les préparer aux examens et aux entrevues d'embauche.
- Étendre la recherche de candidats pour des postes de direction aux villes ayant une population plus diversifiée afin de compenser le bassin de diversité plus limité dans la RCN (avec un soutien possible pour la réinstallation).
- Créer un système de mentorat pour aider les employés racialisés à s'orienter sur la voie de la promotion.
- Établir des objectifs clairs pour promouvoir les employés racialisés dans l'ensemble de l'organisation et encourager la direction à atteindre ces objectifs :
 - « sans davantage de personnes de couleur au sein de la direction, les efforts de lutte contre le racisme ne peuvent être durables ».
- Analyser les données internes sur la représentation raciale dans un certain nombre de domaines afin de cerner les endroits où cibler les stratégies d'atténuation des préjugés :
 - taux de participation et de réussite à l'entrevue d'embauche;
 - temps contractuel (occasionnel, indéterminé, temporaire, etc.) selon race et le niveau;
 - durée d'occupation de chaque type de statut contractuel par race;
 - orientations vers le perfectionnement professionnel et la formation linguistique.
- Encourager la représentation raciale à tous les niveaux de l'organisation.
- Il doit y avoir un moyen de signaler les incidents et de transmettre des commentaires de façon anonyme.
- Créer un poste permanent d'ombudsman responsable de la lutte contre le racisme.
- Accroître les compétences en gestion requises pour les rôles de supervision du service extérieur.
- Il est important de fournir aux gestionnaires une formation sur la manière de traiter les plaintes ou même les employés qui ont le courage d'aborder avec eux des commentaires ou des comportements racistes dont ils ont pu eux-mêmes faire partie sans que la direction ne se sente sur la défensive parce que les employés hésitent à les signaler en raison de l'effort nécessaire pour gérer les émotions des autres.
- Il faut créer une culture où on considère que chacun est enclin au racisme et peut être confronté à ses propres comportements ou commentaires racistes sans le prendre personnellement ou sans voir le mot racisme comme le signe d'une terrible catastrophe.
 - Pouvoir avoir des conversations sans nécessairement diaboliser les auteurs de violences. (Un participant suggère de faire signer à tous les employés de chaque niveau un engagement à lutter contre le racisme dans le milieu de travail qui les obligerait à signaler immédiatement et directement au responsable les incidents racistes qu'il provoque, dont les microagressions, dans un esprit où les préjugés sont vus comme un problème de société à contrer par le dialogue ouvert... « de cette façon, vous vous exprimez non pas contre la personne, mais pour honorer un engagement que vous avez pris envers l'organisation ».)

Autres commentaires sur :

IRCC met en place de façon permanente un secrétariat de lutte contre le racisme.

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

- Certains participants semblent ne pas savoir exactement ce qu'un secrétariat représenterait au chapitre du mandat et du pouvoir.
- Certains mentionnent également que cela dépend de la personne qui le dirige et prend des décisions.
- On craint qu'il ne s'agisse d'un simple geste et que cela donne l'impression d'un progrès sans que rien ne change sur le terrain.

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

Il est apparu très tôt qu'il était difficile pour les participants de s'exprimer clairement sur ce point sans plus de détails sur la manière de procéder, et donc, pour des raisons de temps, nous n'avons pas posé cette question dans tous les groupes.

Il semble y avoir un certain scepticisme au départ qui s'explique probablement par la méfiance actuelle à l'égard de la direction et le climat qu'installe la peur des représailles et des faveurs aussi promptement retirées qu'accordées.

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

Les commentaires des participants donnent à penser que la direction manque généralement de formation, de processus et de ressources pour reconnaître et contrer l'incidence de ses propres préjugés inconscients et que le capitalisme de réseau entraîne des problèmes au niveau des compétences en gestion. Aussi, l'ensemble des discussions nous montre qu'il s'agit d'une partie importante des solutions pour aller de l'avant.

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

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