

RAPPORT DE LA PREMIÈRE PHASE

REVENIR AUX SOURCES

Examen externe sur le racisme et l'oppression systémiques
au Musée canadien pour les droits de la personne



H

Harris Law Solutions

RAPPORT DE LA PREMIÈRE PHASE

REVENIR AUX SOURCES

Examen externe sur le racisme et l'oppression systémiques
au Musée canadien pour les droits de la personne

Laurelle A. Harris, B.A., L.L.B., C.F.M, responsable de l'examen

©2020 Harris Law Solutions*

*Services fournis par la société Laurelle A. Harris Law Corporation

Remerciements

Membres de l'équipe

Barbara Bruce, O.M.

Delia Douglas, Ph. D.

Ruth Kuropatwa, B.A., C.T.

Kichi Maarse (un grand merci)

Ce rapport de la première phase a été rédigé sur les terres ancestrales et traditionnelles des peuples anishinaabe, cri, oji-cri, dakota et déné, et sur la terre natale de la nation métisse, Île de la Tortue.

Table des matières

Sommaire	3
Introduction.....	5
Processus	7
Entretiens	8
Examen de documents.....	9
Visite des lieux	10
Terminologie.....	10
Contexte actuel et historique	10
Définitions et concepts.....	14
Préjugé.....	14
Parti pris	15
Discrimination.....	16
Racisme	16
Racisme systémique	16
Racisme institutionnel.....	17
Racisme contre les personnes autochtones et racisme contre les personnes noires	17
Colonialisme.....	17
PANDC.....	19
Non raciste	20
Antiracisme.....	20
Racisme au quotidien	20
Microaggressions	21
Binarité bon racisme/mauvais racisme	22
Intersectionnalité et racisme sexiste	22
Sexisme	23
Hétérosexisme	24
Homophobie et transphobie.....	24
Diversité, inclusion et équité	24
Racisme.....	27
In/actions distinctes	28
Code vestimentaire.....	29
Racisme de la part du public	30
Problèmes à l'intérieur même du Musée.....	31

Effets du racisme systémique au Musée	34
Pratiques en matière d'emploi	34
Politiques.....	37
Formation	39
Contenu muséal	42
Effets sur le Musée.....	43
Harcèlement sexuel	44
Contenu sur les personnes LGBTQ.....	51
Homophobie et transphobie.....	54
Sexisme	56
Entretien avec l'ancien PDG.....	57
Constatations.....	59
Racisme	59
Harcèlement sexuel.....	59
Sexisme, hétérosexisme et homophobie	59
Recommandations de la première phase.....	61
Gouvernement du Canada	61
Conseil d'administration	61
Haute direction (y compris la direction générale).....	62
Formation	63
Pratiques d'embauche.....	64
Hétérosexisme, homophobie et transphobie.....	65
Contenu, visites et programmes du Musée.....	66
Installations	66
Ressources humaines	66
Interactions avec le public	67
Réconciliation et questions à approfondir	67
Notes bibliographiques	68
Annexe 1.....	72

Sommaire

Dans la foulée des décès de M. George Floyd et de M^{me} Breonna Taylor aux mains de la police, une manifestation pacifique a eu lieu à Winnipeg le 5 juin 2020. Les protestataires ont marché du Palais législatif du Manitoba jusqu'au Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP). Le 6 juin 2020, le Musée a publié des images et un message de soutien aux personnes noires, en écrivant sur ses médias sociaux :

Environ 15 000 personnes ont assisté au rassemblement #Justice4BlackLivesWinnipeg à l'Assemblée législative du Manitoba. Les gens ont écouté des discours et observé des moments de silence.

La foule a ensuite défilé jusqu'au Musée canadien pour les droits de la personne, leur slogan « No Justice, No Peace » se faisant entendre dans tout le centre-ville de Winnipeg.

De puissantes protestations comme celle-ci mènent à un dialogue public de plus en plus important sur le racisme systémique et le rôle de la police dans nos communautés.

#BlackLivesMatter

Un groupe de membres anciens et actuels du personnel du Musée s'est opposé sur les médias sociaux à ce que le Musée se positionne comme un allié des personnes noires et a affirmé que le Musée était en proie à un racisme systémique. Leurs témoignages de discrimination et de racisme systémique contre les personnes noires et autochtones ont été publiés sur Instagram avec le mot-clic « #CMHRStopLying ».

Par ailleurs, d'anciens membres du personnel ont déclaré avoir été victimes d'homophobie et ont dénoncé la censure par le Musée de contenu sur les personnes LGBTQ à la demande de certains groupes voulant réserver des visites scolaires. Dans ces informations apparues sur les médias sociaux, on affirmait aussi que dans certains cas de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle, le Musée n'avait pas mené d'enquête adéquate.

À la mi-juin 2020, l'examinatrice a été engagée pour mener un examen externe des allégations de racisme et de discrimination systémiques. Vingt-cinq entretiens ont été menés avec des membres actuels et anciens du personnel du Musée, et les comptes rendus écrits soumis à l'équipe d'examen ont également été pris en compte. L'équipe d'examen a entendu des témoignages de première main sur l'expérience de plusieurs personnes au MCDP, et sur les traumatismes, les préjudices physiques, émotionnels et financiers subis.

Le racisme au sein du Musée est omniprésent et systémique. Les pratiques, les politiques et les actions de membres du personnel dans l'institution ont contribué à maintenir le racisme comme un système d'inégalité. Des personnes noires, autochtones et de couleur ont subi des conséquences négatives sur le plan physique, émotionnel et financier en raison de leurs expériences au sein de l'institution.

L'hétérosexisme est présent dans toute l'institution, et certaines expositions contenant des contenus sur les personnes LGBTQ ont été omises ou cachées aux enfants lors de visites scolaires à sept reprises entre 2015 et 2017. Il semblerait qu'il y a des comportements homophobes qui nécessitent un examen plus approfondi.

Il semblerait que les plaintes de harcèlement sexuel déposées par des femmes noires n'ont peut-être pas fait l'objet d'une enquête ou d'un traitement adéquat avant l'automne 2016. Rien n'indique que, depuis l'automne 2016, les plaintes de harcèlement sexuel ne font pas l'objet d'une enquête ou ne sont pas traitées de manière adéquate.

L'équipe d'examen a formulé des recommandations pour entamer le processus de réparation des pratiques néfastes qui contribuent à l'oppression et à l'inégalité systémiques.

Introduction

En 2008, la *Loi sur les musées* (L.C. 1990, ch. 3) a été modifiée pour créer le Musée canadien pour les droits de la personne (ci-après « le Musée »). À l'époque, le Musée était le premier musée national à être créé en plus de 40 ans et le premier musée national à être construit à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Des fouilles archéologiques ont commencé en 2008 dans la zone qu'on appelle La Fourche, à Winnipeg. Étant donné l'importance historique et culturelle du site pour les peuples autochtones, il y avait, et il y a encore, des objections parmi les peuples autochtones à la construction du Musée à La Fourche.

Le Musée, comme les autres musées nationaux du Canada, a le mandat légal suivant :

... joue[r] un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; représente[r] tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. (*Loi sur les musées*, s. 3)

Le mandat légal du Musée est :

... d'explorer le thème des droits de la personne, en mettant un accent particulier sur le Canada, en vue d'accroître la compréhension du public à cet égard, de promouvoir le respect des autres et d'encourager la réflexion et le dialogue. (*Loi sur les musées*, s. 15.2)

Le Musée a ouvert ses portes au public le 20 septembre 2014.

Le Musée est dirigé par un conseil d'administration nommé par le gouvernement du Canada. La personne occupant les fonctions de président-directeur général ou de présidente-directrice générale (ci-après « le ou la PDG ») est également nommée par le gouvernement fédéral. Trois personnes ont rempli ces fonctions :

- i. M. Stuart Murray (de 2009 à 2014);
- ii. Mme Gail Stephens, à titre intérimaire (2014-2015);
- iii. M. John Young (de 2015 à 2020).

Dans la foulée des décès de M. George Floyd et de Mme Breonna Taylor aux mains de la police, une manifestation pacifique a eu lieu à Winnipeg le 5 juin 2020. Les protestataires ont marché du Palais législatif du Manitoba jusqu'au Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP). Le 6 juin 2020, le Musée a publié des images et un message de soutien aux personnes noires, en écrivant sur ses médias sociaux :

Environ 15 000 personnes ont assisté au rassemblement #Justice4BlackLivesWinnipeg à l'Assemblée législative du Manitoba. Les gens ont écouté des discours et observé des moments de silence.

La foule a ensuite défilé jusqu'au Musée canadien pour les droits de la personne, leur slogan « No Justice, No Peace » se faisant entendre dans tout le centre-ville de Winnipeg.

De puissantes protestations comme celle-ci mènent à un dialogue public de plus en plus important sur le racisme systémique et le rôle de la police dans nos communautés.

#BlackLivesMatter

Un groupe de membres anciens et actuels du personnel du Musée s'est opposé sur les médias sociaux à ce que le Musée se positionne comme un allié des personnes noires et a affirmé que le Musée était en proie à un racisme systémique. Leurs témoignages de discrimination et de racisme systémique contre les personnes noires et autochtones ont été publiés sur Instagram avec le mot-clic « #CMHRStopLying ».

À la mi-juin 2020, la rédactrice du présent rapport a été engagée pour mener un examen externe des allégations de racisme et de discrimination systémiques.

Peu après, d'anciens membres du personnel ont déclaré avoir été victimes d'homophobie et ont dénoncé en particulier la censure par le Musée de contenu sur les personnes LGBTQ* à la demande de certains groupes voulant réserver des visites scolaires. À ces informations, apparues dans les médias sociaux, se sont ajoutées des allégations par des membres actuels et anciens du personnel de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle.

M. Young a quitté ses fonctions de PDG en juillet 2020.

*Bien que l'acronyme « LGBTQ2+ » soit un terme plus inclusif désignant les personnes lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, queers, bispirituelles et les personnes d'autres genres et sexualités, il n'y a actuellement aucun contenu sur les personnes bispirituelles au Musée. Ainsi, l'acronyme « LGBTQ » est utilisé dans le présent rapport lorsque l'on se réfère expressément au contenu du Musée; LGBTQ2+ est utilisé de manière inclusive à tous les autres égards.

Processus

La première phase de l'examen comprenait des entretiens avec des membres actuels et anciens du personnel à tous les niveaux de l'organisation, un examen de certains documents et une visite sur place.

Le fait de répartir l'examen en plusieurs phases permet :

- a. d'évaluer le degré d'incidence du racisme et de l'oppression systémiques sur l'organisation et son personnel;
- b. de faire des constatations immédiates sur une base provisoire;
- c. de formuler des recommandations en vue de la mise en œuvre de mesures correctives et d'une enquête plus approfondie.

La deuxième phase de l'examen approfondira les questions d'inclusion et d'équité au sein de l'organisation, la portée de ce processus s'appuyant sur les constatations provisoires de la première phase.

L'examen n'a pas pour but de faire des constatations comme ce serait le cas dans une enquête sur le lieu de travail concernant le comportement individuel des gens, mais plutôt d'évaluer dans quelle mesure les problèmes pourraient être systémiques et de déterminer la manière dont les oppressions se sont manifestées et dans quelle mesure le personnel touché par ces oppressions peut avoir été lésé.

Le mandat confié à l'équipe d'examen pour la première phase était de :

- a. déterminer la nature et la portée des préoccupations soulevées par les membres du personnel, actuels et anciens, et les manifestations possibles d'une oppression systémique au sein du Musée;
- b. déterminer et analyser la réponse de la direction à ces préoccupations;
- c. déterminer les points forts et les aspects préoccupants concernant la réponse de la direction aux préoccupations soulevées. Ceci constitue un point de départ pour comprendre la manifestation plus large du racisme systémique et des autres formes d'oppression au sein du Musée;
- d. fournir des constatations initiales et formuler des recommandations sur les mesures qui pourraient être prises à court terme pour commencer à traiter ces problèmes, dans le contexte d'un rapport découlant de cette première phase.

Le processus de la première phase comportait :

- a. des entretiens ciblés avec des membres actuels et anciens du personnel à tous les niveaux de l'organisation;
- b. l'examen de certaines politiques et d'autres documents internes;
- c. une visite sur place des galeries du Musée.

Les travaux ont commencé le 22 juin 2020 et tous les entretiens étaient terminés le 25 juillet 2020.

Entretiens

Les critères initiaux pour déterminer quelles personnes seraient interrogées au cours de cette phase étaient les suivants :

- a. les personnes qui s'étaient manifestées publiquement, soit sur les médias sociaux, soit lors d'interviews dans les médias, en donnant des témoignages sur les comportements oppressifs qu'elles avaient subis ou dont elles avaient été témoins;
- b. les membres du personnel actuel du Musée qui avaient contacté la rédactrice en date du 22 juin 2020;
- c. les membres actuels de la direction de qui relevaient directement les personnes se disant victimes de conduite oppressive;
- d. les membres de la haute direction de qui relevaient les membres de la direction mentionnés ci-dessus, que ces cadres supérieurs soient ou non encore à l'emploi du Musée;
- e. l'ancien PDG du Musée.

Pendant environ quatre semaines, l'équipe d'examen a mené 25 entretiens avec des membres actuels et anciens du personnel du Musée. Au total, 13 anciens membres du personnel ont été interrogés, dont d'anciens cadres et l'ancien PDG. De plus, 12 membres du personnel actuel du Musée ayant occupé des postes à différents niveaux de l'organisation ont également été interrogés. Les entretiens ont duré entre une heure et cinq heures, la plupart d'entre eux étant d'une durée moyenne de deux à trois heures environ.

Quatre autres anciens membres du personnel qui s'identifient comme Autochtones ont fourni leur témoignage de manière anonyme par l'intermédiaire d'une *aanikanootaagewikwe* (une femme qui traduit ou interprète pour les autres).

Aucun entretien n'a été mené avec les membres du Conseil d'administration à ce stade du processus d'examen; les questions pertinentes pour cette première phase de l'examen ont été posées par écrit. Il est prévu de mener des entretiens avec les membres du Conseil d'administration du Musée au cours de la deuxième phase de l'examen.

Plusieurs bénévoles actuels et anciens ont également exprimé leurs préoccupations par écrit et ces documents ont été pris en compte. On envisage d'organiser des réunions supplémentaires approfondies avec les bénévoles au cours de la deuxième phase de l'examen.

Examen de documents

Les documents que l'équipe a examinés sont :

- a. les dossiers d'emploi d'anciens membres du personnel qui ont affirmé avoir subi un préjudice;
- b. certains dossiers des ressources humaines;
- c. les dossiers relatifs à des allégations de racisme, de sexisme, d'homophobie et de harcèlement sexuel, y compris les examens externes s'y rapportant;
- d. les documents fournis par les personnes interrogées;
- e. une sélection des politiques du Musée en matière de ressources humaines :
 - i. toutes les itérations de la Politique de respect en milieu de travail;
 - ii. toutes les itérations du Code de conduite professionnelle et d'éthique;
 - iii. la Politique sur les demandes d'emploi à l'interne;
 - iv. la Politique sur l'amélioration du rendement;
- f. la convention collective pour le personnel syndiqué;
- g. les descriptions de poste pour certains membres actuels et anciens du personnel;

- h. des grilles d'évaluation sélectionnées relatives à certains concours d'embauche;
- i. des rapports sur l'équité en matière d'emploi conformément au règlement sur l'équité en matière d'emploi pour l'année de référence la plus récente (2018);
- j. la législation pertinente.

En outre, à la demande de la rédactrice, le service des ressources humaines a compilé les données suivantes pour examen :

- a. le nombre total de personnes dont l'emploi a pris fin pendant leur période d'essai, ainsi que le nombre total de ces personnes qui sont membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- b. une liste complète de toutes les formations entreprises par certains membres de l'équipe des ressources humaines et par des membres de la direction.

Visite des lieux

Une visite sur place a été effectuée le 15 juillet 2020 pour permettre à la rédactrice d'examiner le contenu relatif aux personnes noires du Canada et aux communautés LGBTQ2+, y compris les personnes bispirituelles. Certains contenus numériques n'ont pas pu être consultés vu qu'il faut des écrans tactiles pour y accéder et que ceux-ci étaient interdits en raison des restrictions liées à la COVID-19. On a fourni à la rédactrice des documents créés par le personnel qui donnaient de l'information sur le contenu dans une galerie, et l'équipe d'examen a fait des suivis auprès de la directrice de la recherche et de la conservation du Musée.

Terminologie

Dans ce rapport de la première phase, la rédactrice s'est efforcée de protéger autant que possible l'identité des membres du personnel et de la direction, actuels et anciens. Pour ce faire, les mots « personnel » et « membres du personnel » sont utilisés dans certains cas pour désigner toutes les personnes employées par le Musée, quelle que soit leur fonction ou qu'elles soient toujours en poste au Musée ou non. On a aussi utilisé des mots neutres comme « personne » et « membre » ainsi que des collectifs pour aider à assurer l'anonymat des personnes interrogées et pour reconnaître que l'utilisation de pronoms féminins ou masculins peut exclure les personnes de diverses identités de genre dont on ne connaît pas la préférence.

Contexte actuel et historique

Tout au long de leurs entretiens, les membres du personnel, actuels et anciens, ont livré des témoignages concordants en décrivant l'intense concentration du personnel et de la direction dans la préparation de l'ouverture du Musée. Les gens ont travaillé dans des conditions stressantes en raison des dépassements de coûts et de la nécessité d'achever les expositions avant l'ouverture.

Un ancien membre de la haute direction a décrit que le personnel et la direction du Musée ont reporté la planification opérationnelle et la définition des attentes dans la course à l'ouverture du Musée. Après l'ouverture, ces questions de planification globale et d'alignement des attentes sont restées en suspens.

Alors qu'avant l'ouverture, il existait des procédures et des lignes de communication claires que le personnel devait suivre pour obtenir une approbation, par l'entremise d'un comité directeur, sur des questions allant de décisions opérationnelles à la programmation, après l'ouverture, la même structure n'a pas été appliquée aux politiques, aux procédures et aux décisions opérationnelles; plutôt que d'être la conséquence d'une planification délibérée, ces décisions étaient prises de manière réactive.

Lors de l'ouverture du Musée, certaines expositions n'étaient pas complètes et ont donc été bloquées du public avec des rideaux. Un ancien membre de la haute direction a déclaré qu'après l'ouverture du Musée, une évaluation sommative de toutes les opérations aurait dû être réalisée, ce qui aurait fourni des informations empiriques sur lesquelles la direction aurait pu s'appuyer pour prendre des décisions éclairées sur les opérations à venir. Malgré le fait que trois questionnaires l'aient proposé, aucune évaluation de ce type n'a eu lieu.

En août 2015, onze mois après l'ouverture du Musée, M. Young a été nommé président-directeur général du Musée.

En 2016, il y a eu une importante restructuration de l'organisation, qui a eu pour effet de promouvoir quatre cadres à des postes de vice-présidents et vice-présidentes. C'est alors que la division chargée de l'élaboration du contenu des programmes publics et scolaires et la division chargée de la diffusion de ce contenu par le personnel (soit en offrant des visites guidées, soit en réalisant des programmes) ont été séparées l'une de l'autre, chaque division relevant de personnes distinctes. Le service de la recherche et de la conservation, qui était responsable de l'élaboration des expositions proprement dites et de leur contenu, ainsi que le service des expositions, qui était responsable de la gestion des projets d'exposition, relevaient d'une troisième personne.

Un thème récurrent qui ressort des entretiens avec le personnel actuel et ancien à tous les niveaux de l'organisation est que les lignes de communication entre les divisions laissaient constamment à désirer. Les divisions ont été décrites par plusieurs membres

du personnel comme des « silos » d'information qui rendaient difficile leur capacité à travailler en collaboration avec d'autres.

La séparation des fonctions d'élaboration et de prestation des programmes sous la responsabilité de personnes différentes a exacerbé ce phénomène de travail en « silo », ne laissant aucun mécanisme permettant aux membres du personnel de travailler en collaboration les uns avec les autres. Un bénévole a fait remarquer que « ... la main droite du Musée ne savait pas ce que faisait la main gauche ».

Il y a eu moins de réunions conjointes avec plusieurs niveaux de gestion dans la même salle. Bien que le comité directeur soit resté en place, la stratification imposée par la restructuration a réduit le flux d'informations entre les différents niveaux de gestion.

Plus d'une personne interrogée a affirmé qu'après le milieu de 2015, on a mis l'accent sur l'augmentation de la production d'expositions temporaires, au détriment de la fonctionnalité de la structure organisationnelle et, plus tard, du renouvellement des expositions principales.

Un autre défi culturel important soulevé au cours des entretiens par le personnel qui interagissait avec le public et élaborait des programmes est que les membres du personnel « en contact avec le public » avaient généralement des antécédents et/ou des intérêts marqués pour les droits de la personne, alors que la plupart des membres de la direction n'en avaient pas. De l'avis de nombreux membres du personnel, actuels et anciens, qui ont été interrogés, la direction avait tendance à considérer le Musée comme une entreprise axée sur le profit dont l'objectif premier était de générer des revenus, au détriment de la santé de l'organisation et de l'accomplissement de son mandat.

Plusieurs membres du personnel en contact avec le public, actuels et anciens, ont exprimé l'opinion que le contenu ne pouvait pas être diffusé au public sans qu'il y ait d'abord un engagement organisationnel envers les valeurs défendues par le Musée. Un ou une gestionnaire a déclaré qu'il aurait fallu « ... se concentrer davantage à comprendre que nous sommes plus qu'un simple musée; nous sommes un musée des droits de la personne, et il y a une responsabilité liée à cela, qui est différente [de celle de tout autre musée] ».

Plusieurs membres actuels et anciens du personnel ont déclaré que travailler pour le Musée était un rêve devenu réalité. Ils sont arrivés dans leur emploi avec l'espoir et l'attente qu'ils feraient partie de quelque chose de transformateur. Des membres du personnel de tous horizons ont déclaré avoir commencé à travailler au Musée en espérant que le lieu de travail serait ouvert à tous et à toutes, que leur expérience et leurs connaissances seraient appréciées et que leur contribution au succès du Musée serait valorisée. Il est intéressant de noter que certains anciens membres du personnel, malgré

leurs expériences négatives au Musée, ont exprimé leur volonté de retourner travailler au Musée si la culture de travail devait changer.

En outre, le personnel en contact avec le public a été et est encore l'un des groupes les plus diversifiés du Musée en termes d'appartenance autochtone, de race, d'orientation sexuelle et d'identité de genre, alors que la grande majorité des personnes occupant des postes de gestionnaires et de cadres sont blanches et hétérosexuelles. L'autre groupe le plus racisé au Musée est constitué de gardes de sécurité et d'équipes de nettoyage qui travaillent au Musée en tant que sous-traitants.

Il s'est formé un schisme culturel au sein du Musée entre le personnel « à l'avant » (en contact avec le public), qui pouvait apporter à son travail la diversité de ses expériences vécues, et la direction « à l'arrière », qui semblait voir le travail du Musée à travers la lentille de ses propres expériences non racisées. Ces perspectives divergentes ont entraîné un schisme entre le personnel en contact avec le public et les gestionnaires.

En général, on a constaté que les cadres de la haute direction étaient moins sensibles à l'impact de la race, du sexe, de l'identité de genre et de l'orientation sexuelle sur leur dynamique avec les autres membres du personnel, et qu'ils n'étaient pas conscients de l'impact de ces identités sur les interactions du personnel avec le public, en particulier en ce qui concerne la race.

Un autre thème récurrent qui ressort des entretiens avec les membres anciens et actuels du personnel est la perception que le favoritisme était monnaie courante dans l'organisation et que des personnes (blanches) étaient spécialement choisies par la direction tant pour des recrutements externes que pour des promotions internes. Les personnes interrogées ont indiqué que des membres blancs du personnel s'engageaient sur le plan social avec des membres de la direction et qu'ils étaient ensuite en mesure de tirer parti de ces relations à leur avantage sur le lieu de travail.

Certains des problèmes étaient d'ordre structurel : la réorganisation de 2016 qui a séparé l'équipe d'élaboration des programmes de l'équipe de prestation des programmes, et l'abolition du comité directeur (où tous les cadres étaient ensemble à la table avec la haute direction) en sont deux exemples.

Définitions et concepts

Dans le présent rapport de la première phase, l'équipe d'examen emploie des termes qui véhiculent une intention et un sens précis. Ces termes sont définis ci-dessous afin que les lecteurs et lectrices aient la même compréhension que la rédactrice des concepts abordés dans l'analyse présentée dans le rapport.

Souvent, on utilise indistinctement des termes comme « préjugé », « discrimination » et « racisme ». Pourtant, bien qu'ils traduisent des concepts interreliés, ils ont chacun un sens bien précis et ne sont ni synonymes, ni interchangeable.

Préjugé

Enseignante, universitaire et militante antiraciste, Robin DiAngelo, Ph. D., explique ce que sont les préjugés, la discrimination et le racisme dans son livre intitulé *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas* (2020). Un préjugé :

... est un jugement que l'on pose sur une autre personne en fonction du groupe social auquel elle appartient. Ce jugement est fait de pensées et de sentiments, y compris des stéréotypes, des attitudes et des généralisations, qui ne reposent que sur une mince expérience, voire aucune expérience du tout, et que l'on projette sur toutes les personnes qui font partie de ce groupe. Nos préjugés tendent à se répandre parce que nous nageons dans la même eau culturelle et absorbons les mêmes messagesⁱ.

La Fondation canadienne des relations raciales, quant à elle, parle du mauvais usage que l'on fait des termes « racisme » et « préjugé » en les employant comme s'ils étaient synonymes.

On ne fait pas toujours la distinction entre les termes « racisme » et « préjugé », mais ils ne signifient pas la même chose. Une des principales différences entre les deux, c'est que le racisme repose sur un certain niveau de pouvoir institutionnel pour imposer sa dominanceⁱⁱ.

L'Alberta Civil Liberties Research Centre définit le préjugé comme étant un ensemble d'attitudes discriminatoires ou dénigrantes fondées sur des hypothèses découlant de perceptions que l'on a au sujet de la race ou de la couleur de la peau, et établit un lien entre racisme, préjugé racial et puissance :

Racisme = Préjugé racial + Pouvoir ⁱⁱⁱ

Par « pouvoir », on entend le pouvoir conféré par les structures et les conventions sociales – et soutenu éventuellement par l’usage de la force ou la menace du recours à la force – et l’accès aux moyens de communication et aux ressources nécessaires pour renforcer le préjugé racial, peu importe le degré de fausseté de l’hypothèse qui sous-tend le préjugé... L’importance du concept de pouvoir pour la lutte antiraciste est claire : on ne peut comprendre le racisme si l’on ne comprend pas que le pouvoir n’est pas seulement une relation individuelle, mais aussi une relation culturelle^{iv}...

La majorité des gens comprennent que les actes conscients de discrimination – l’emploi d’insultes à caractère raciste, l’usage de force ou la menace d’employer la force, en faisant brûler des croix, par exemple, en accrochant des nœuds coulants de manière à ce que des personnes noires les trouvent ou en appelant la police sous prétexte que des personnes noires ou autochtones ont eu un comportement criminel – sont des actes racistes. Ce qui, souvent, est moins bien compris, c’est que ces actes sont l’expression du *pouvoir* racial que notre société confère aux personnes blanches. Des incidents comme ceux-là sont erronément considérés comme des aberrations commises par des personnes ignorantes et méchantes.

Parti pris

Le terme « parti pris conscient » (ou explicite) renvoie aux attitudes et aux croyances que nous entretenons consciemment au sujet d’une personne ou d’un groupe. L’intensification du discours haineux contre les Asiatiques à laquelle on a assisté dernièrement avec la pandémie de COVID-19 est un exemple de parti pris conscient.

Le terme « parti pris inconscient » (ou implicite) renvoie aux préjugés qui naissent de l’internalisation des messages que nous recevons de ces « eaux culturelles » dont parle M^{me} DiAngelo, mais dont nous ne sommes pas conscients.

Nous employons le terme « parti pris implicite » pour décrire une situation où nous avons des attitudes envers certaines personnes, ou que nous leur associons des stéréotypes, sans en avoir conscience... Les sciences de la pensée ont découvert que nous posons la majorité de nos actes sans faire intervenir notre pensée consciente, ce qui nous permet de fonctionner dans notre monde d’une formidable complexité. Par contre, cela signifie que nos partis pris implicites révèlent souvent mieux que nos valeurs conscientes le comportement que nous aurons^v.

Discrimination

La discrimination est le processus par lequel nos actes traduisent nos préjugés, qu'il s'agisse d'ignorer une personne, de l'exclure, de la menacer, de la tourner en ridicule, de la calomnier ou d'user de violence à son égard^{vi}. Tout le monde a des préjugés, peu importe la race, l'identité de genre, l'orientation sexuelle ou toute autre facette de l'identité, et tout le monde fait de la discrimination à un degré ou à un autre.

Dans l'Article premier de la *Convention internationale des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale*, la « discrimination raciale » est définie ainsi :

... toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique^{vii}.

Racisme

Le racisme diffère du préjugé racial individuel (pensées et sentiments) et de la discrimination raciale (actes, quelle que soit leur gravité, y compris les microaggressions) dans l'accumulation et l'utilisation historiques du pouvoir institutionnel et du pouvoir de soutenir le préjugé et d'appliquer systématiquement des comportements discriminatoires qui ont de profondes répercussions.

Racisme systémique

Le terme « racisme systémique » renvoie à des structures de pouvoir et d'oppression élaborées au fil des siècles au Canada (et ailleurs) et qui imposent une hiérarchie raciale qui confère des avantages à certaines personnes au détriment d'autres personnes. Le racisme systémique procure un échafaudage de pratiques et de politiques qui peuvent désavantager les PANDC* et leur nuire, et ce, même en l'absence d'intention consciente de le faire.

Selon Williams, Lawrence et Davis, le racisme systémique renvoie aux :

... processus racistes qui sont intégrés dans les lois (règlements locaux, lois étatiques et fédérales), les politiques, les pratiques et

*Personnes autochtones, noires et de couleur

les institutions de la société et qui procurent des avantages à des groupes raciaux jugés supérieurs, tout en opprimant, en désavantageant ou en négligeant de quelque autre manière d'autres groupes raciaux considérés comme inférieurs^{viii}.

Racisme institutionnel

Concept étroitement lié au racisme systémique, le racisme institutionnel renvoie à la manière dont le racisme se manifeste et fonctionne dans les institutions. Il s'agit du :

... défaut collectif d'une organisation de fournir un service approprié et professionnel à des personnes en raison de leur couleur, de leur culture ou de leur origine ethnique. On peut voir ou détecter cette forme de racisme dans certains processus, attitudes et comportements qui révèlent la discrimination par des préjugés inconscients, par l'indifférence, par la désobligeance et par des stéréotypes racistes qui désavantagent les personnes appartenant à certains groupes ethniques minoritaires^{ix}.

Racisme contre les personnes autochtones et racisme contre les personnes noires

Au Canada, le racisme contre les personnes autochtones et le racisme contre les personnes noires renvoient au racisme qui prend racine dans le contexte de colonisation et de peuplement de l'Île de la Tortue; leur manifestation est indissociable de l'histoire du Canada et ils sont encore présents aujourd'hui. Les deux formes d'oppression ont fourni, et continuent de fournir, une base économique fondée sur une main-d'œuvre non payée ou sous-payée; dans le cas du racisme contre les personnes autochtones, la base économique comprend l'utilisation des terres et des ressources. Pour bien comprendre l'effet du racisme contre les personnes autochtones et du racisme contre les personnes noires, il faut comprendre leur importance historique pour la fondation du Canada.

Colonialisme

Le colonialisme est la pratique européenne de longue date d'expansion vers des territoires déjà habités par des peuples autochtones aux fins d'acquisitions de nouvelles terres et de nouvelles ressources. Cette expansion est ancrée dans l'élimination par la violence des systèmes de gouvernement et structures juridiques, sociales et culturelles des peuples autochtones. Le colonialisme consiste à tenter de forcer les peuples autochtones à se conformer aux structures de l'État colonial et à s'y intégrer. « Le

colonialisme est un processus incessant qui façonne à la fois la structure et la qualité des relations entre les colons et les Autochtones^x. »

Le racisme contre les personnes autochtones existe depuis l'arrivée des Européens. Il va de pair avec la colonisation de l'Île de la Tortue, qui n'aurait pu avoir lieu sans l'oppression systématique des peuples autochtones. Cette forme de racisme a procuré aux colons des avantages économiques constants grâce à l'appropriation des terres et des ressources, aux dépens des peuples autochtones.

Le racisme contre les personnes autochtones consiste en :

... la discrimination courante fondée sur la race, les stéréotypes négatifs et les injustices que subissent les Autochtones au Canada. Il renvoie notamment aux idées et pratiques qui instaurent, maintiennent et perpétuent des déséquilibres de pouvoir, des obstacles systémiques et des répercussions inévitables qui découlent d'un héritage de politiques et de pratiques coloniales au Canada^{xi}.

Le racisme systémique envers les Autochtones est manifeste dans des politiques fédérales discriminatoires comme la *Loi sur les Indiens* et le régime des pensionnats autochtones. Il se manifeste aussi par la surreprésentation des Autochtones dans le système de justice pénale et de protection de l'enfance des provinces, ainsi que par les répercussions inévitables dans les secteurs de l'éducation, du bien-être et de la santé. Ce que vivent les particuliers visés par le racisme envers les Autochtones est visible dans la hausse des gestes hostiles et violents posés à l'endroit d'Autochtones^{xii}.

Le racisme contre les personnes noires est aussi plus ancien que le Canada en tant qu'État-nation moderne. Les attitudes, préjugés, croyances et stéréotypes relatifs aux personnes noires s'enracinent dans quatre siècles d'oppression systémique :

Aux premiers temps de la colonisation du pays, ce n'était pas un hasard si les Noirs.e.s du Canada occupaient des positions sociales et économiques inférieures à celles des Canadien.ne.s blancs. Ce sont bel et bien l'esclavage d'abord, puis les politiques étatiques ségrégationnistes dans l'immigration, le travail et l'instruction qui les ont placés dans cette situation et qui les y ont maintenus malgré d'innombrables actes de résistance ponctuelle et quotidienne ou plus organisée^{xiii}.

Selon la Direction générale de l'action contre le racisme de l'Ontario, le racisme contre les personnes noires est soutenu et exprimé par ce qui suit :

... Préjugés, attitudes, croyances, stéréotypes et discrimination à l'égard des personnes d'ascendance africaine qui trouvent leur origine dans l'histoire et l'expérience uniques de l'esclavage, ainsi que dans son héritage. *Le racisme envers les personnes noires est profondément enraciné dans les institutions, les politiques et les pratiques canadiennes, dans la mesure où il est fonctionnellement normalisé ou rendu invisible à l'ensemble de la société blanche.* Le racisme envers les Noirs se manifeste dans la marginalisation sociale, économique et politique actuelle des Afro-Canadiens, notamment au chapitre de l'accès inégal aux occasions, un statut socio-économique inférieur, un chômage accru, des taux de pauvreté élevés, ainsi qu'une surreprésentation dans le système de justice pénale^{xiv}. (Le soulignement et les italiques sont de la rédactrice du présent rapport.)

PANDC

L'acronyme « PANDC » signifie « personnes autochtones, noires et de couleur » et désigne les groupes qui ont été racisés par la culture dominante et qui sont victimes de racisme; à cet égard, c'est un terme qui se veut inclusif. Toutefois, le terme PANDC ne vise pas à mettre sur le même pied les façons dont le racisme opère contre les membres de ces groupes et ne suggère pas non plus que les préjudices subis sont équivalents.

Il est particulièrement important de noter ce qui suit :

... Si la logique raciale de l'esclavage et le colonialisme ne sont pas étrangers l'un à l'autre, ils ne doivent cependant pas non plus être confondus, car ils reposent sur des assises différentes... Les lois et politiques concernant les Autochtones cherchent à détruire leurs collectivités pour débarrasser le territoire de leur « présence gênante », afin de faciliter l'accès aux terres (Sium 2013, Tuck et Yang 2012, n° 6; voir aussi Wolfe 2007)... À l'inverse, l'esclavage s'attaque aux Noirs en tant que personnes : si l'esclave est une marchandise utile, « la personne qui se cache derrière cet objet peut être emprisonnée, châtiée ou tuée sans trop d'inconvénients^{xv xvi}. »

Le mode de fonctionnement du racisme dirigé contre les personnes racisées qui ne sont ni noires ni autochtones diffère aussi mais, pour bien comprendre les racines et la

dynamique de toutes les formes de racisme au Canada, il faut d'abord comprendre le colonialisme, le racisme contre les personnes autochtones et le racisme contre les personnes noires, de même que la façon dont on a traité dans le passé et dont on traite encore aujourd'hui les autres groupes racisés au Canada. Dans le présent rapport, on trouve des cas de discrimination qui concernent des personnes appartenant à d'autres groupes racisés; dans ces cas, on a volontairement omis l'origine ethnique des personnes concernées pour préserver autant que possible leur vie privée. Le terme « racisé » est aussi utilisé d'une manière générale; pour les fins du présent rapport, il est synonyme de PANDC.

Non raciste

Le terme « non raciste » est employé par certaines personnes qui se perçoivent comme n'adhérant pas au système de racisme existant. Elles affirment qu'elles n'ont pas de préjugés et qu'elles sont donc incapables de discrimination. Il s'agit d'une présomption erronée de neutralité. Les personnes qui se disent non racistes parce qu'elles sont « incapables de voir les couleurs » font une telle présomption. Une telle allégation de « daltonisme » repose sur l'ignorance de tout rôle ou avantage personnel conféré par la race.

Antiracisme

L'antiracisme est le processus par lequel on décide non seulement de s'attaquer à ses propres préjugés et partis pris, mais aussi de s'engager activement à démanteler le racisme comme système d'oppression.

Le terme « non raciste » masque le racisme, tandis que le terme « antiracisme » représente un engagement actif à déconstruire nos propres préjugés et à œuvrer à mettre fin au racisme comme structure d'oppression.

Selon M. Ibram X. Kendi, Ph. D., directeur fondateur du Centre de recherche antiraciste de l'Université de Boston, le terme « non raciste » est problématique parce qu'il s'agit d'une allégation de neutralité : « Je ne suis pas raciste, mais je ne suis pas non plus vigoureusement contre le racisme. » Comme l'explique M. Kendi, il n'y a pas de neutralité dans la lutte contre le racisme : « ... l'opposé de « raciste » n'est pas « non raciste », mais « antiraciste »^{xvii}.

Racisme au quotidien

Comme de nombreux chercheurs l'ont mentionné, la persistance et la prévalence du racisme s'expliquent en partie par la définition même du racisme. Les allégations de racisme qui impliquent les suprémacistes blancs et les groupes extrémistes nous sont

plus familières (et nous mettent donc moins mal à l'aise). Toutefois, on connaît mal les façons dont notre conduite, nos pratiques et nos croyances reflètent au quotidien un racisme intégré. Dans le racisme au quotidien, on tient pour acquises des façons de voir, de penser et d'agir qui sont devenues tellement courantes que, généralement, on ne se rend pas compte que ce sont des manifestations de racisme.

La sociologue Philomena Essed a introduit la notion de *racisme au quotidien* pour désigner les actes, les attitudes et les relations quotidiennes, courantes, que l'on tient pour acquises et qui façonnent nos vies quotidiennes en fonction de la race et qui sous-tendent l'inégalité.

Le racisme au quotidien implique des éléments comme le ton, le comportement, le langage, le regard, certaines formes de surveillance, l'hostilité et un traitement différent. M^{me} Essed insiste sur le fait qu'il faut se concentrer sur le *résultat* et non sur l'*intention*, puisqu'il y a discrimination et torts même si les gens ne sont pas conscients de leurs motivations et de leurs attitudes.

Un autre élément très important, c'est le fait que le racisme au quotidien n'est pas un acte isolé, mais un acte aux dimensions multiples dont les effets sont cumulatifs^{xviii}.

Microaggressions

Les microaggressions sont aussi une forme de racisme au quotidien et renvoient à ce qui suit :

... échanges personnels verbaux et non verbaux dans lesquels une personne cause un préjudice à une autre, volontairement ou non. Ces outrages brefs, mais courants, s'inscrivent dans la façon dont le racisme au quotidien fonctionne et constituent pour la personne visée des affronts hostiles, désobligeants ou négatifs^{xix}. Il est important de noter que dans la théorie des microaggressions, on accorde beaucoup de valeur à la perception de la personne visée pour établir le préjudice puisque, souvent, la personne qui fait la microagression ne se rend pas compte qu'elle s'est engagée dans un échange qui rabaisse son interlocuteur^{xx}.

On n'appelle pas ce type d'agressions « micro » parce qu'elles font peu de tort; au contraire, les microaggressions surviennent constamment tout au long de la vie d'une personne racisée (souvent quotidiennement) et les recherches montrent que les effets cumulatifs des microaggressions peuvent causer un grave préjudice. Nombre de ces « insultes, réfutations et affronts sont si généralisés que, souvent, on ne les reconnaît pas comme tels^{xxi xxii xxiii}. »

Binarité bon racisme/mauvais racisme

Comme société, on observe souvent (ne serait-ce qu'à la télévision) des formes extrêmes de comportement raciste explicite, comme le meurtre de personnes noires et autochtones par la police à la caméra, le fait de brûler des croix et l'emploi d'insultes à caractère racial, et ces comportements nous horrifient généralement. Malheureusement, la majorité des personnes non racisées limitent leur définition et leur compréhension du racisme à des actes de ce genre et, conséquemment, ne voient que la pointe de l'iceberg. Résultat : on associe parfois les gens qui posent des actes explicitement racistes à des « personnes méchantes » et les autres à de « bonnes personnes ».

Quand une personne racisée tente d'aborder un comportement qui est inconsciemment raciste – et qui découle inévitablement des messages que nous recevons dans notre culture – la personne qui a eu ce comportement a tendance à rejeter toute possibilité que son comportement puisse être raciste, puisqu'elle se considère elle-même comme une « bonne » personne. Cette mauvaise compréhension des modes de fonctionnement du racisme conforte sa conviction qu'elle est une « bonne » personne qui n'aurait jamais de comportement raciste. Elle réagit donc souvent en étant offensée, en colère et sur la défensive^{xxiv}.

Intersectionnalité et racisme sexiste

Le concept d'intersectionnalité a été introduit par la juriste et intellectuelle américaine Kimberlé Crenshaw. L'intersectionnalité décrit un cadre théorique et un paradigme qui permettent de comprendre les effets des multiples formes d'oppression comme étant convergents et complexes^{xxv}. Selon Statistique Canada, par exemple, les femmes qui travaillaient à temps plein au Canada en 2016 gagnaient en moyenne 0,75 \$ là où les hommes gagnaient 1 \$, mais les femmes autochtones ne gagnaient que 0,65 \$, les femmes racisées 0,67 \$, et les nouvelles arrivantes 0,71 \$^{xxvi}. On ne peut expliquer l'écart salarial uniquement par le sexe, mais par les effets combinés, ou l'intersection, du racisme et du sexisme.

L'intersection de la race et du sexe saute aux yeux dans les stéréotypes, les attitudes et le traitement dont sont victimes les personnes racisées. Les femmes autochtones et les femmes noires, par exemple, sont victimes du stéréotype qui veut qu'elles soient hypersexuelles. La conséquence en est que la violence et le harcèlement sexuels qu'elles subissent ne sont pas jugés aussi graves que ceux que subissent les femmes blanches.

Robyn Maynard écrit, concernant le fait d'être Noir.e : « Totalement dépourvue de fondement, l'association Noir.e.s / immoralité / dépravation sexuelle / criminalité était cependant dès lors fermement enracinée – et demeure bien vivace de nos jours [au Canada] ^{xxvii}. »

Ces partis pris se manifestent dans la façon dont on enquête en cas de plainte de harcèlement sexuel, que l'enquête soit menée par l'employeur à l'interne ou par la police. Ils se manifestent aussi chez certains avocats et membres de la magistrature dans les procès pour agression sexuelle. (Voir *Sex Was in the Air: Pernicious Myths and Other Problems with Sexual Violence Prosecutions*, de Busby^{xxviii}.) L'épidémie – et l'indifférence systémique qu'on y oppose – de disparitions et d'assassinats de femmes, de jeunes filles et de personnes bispirituelles autochtones est un autre exemple de la façon dont racisme et sexisme s'entrecroisent, avec le résultat que le taux de disparition et d'assassinat des femmes, des jeunes filles et des personnes bispirituelles autochtones est grandement disproportionné par rapport à celui des femmes blanches :

Le dénominateur commun de ces statistiques est que la violence contre les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA autochtones n'est pas un problème qui touche uniquement certaines personnes ni certaines communautés, mais bien qu'elle est motivée par des facteurs systémiques, comme la marginalisation économique, sociale et politique, de même que le racisme, la discrimination et la misogynie, tous entrelacés dans le tissu sociétal canadien. Comme l'explique [Kohkom] : « Je suis en mode survie depuis que je suis toute petite; toujours sur mes gardes, à surveiller mes arrières. Parce que j'ai vu mes tantes et mes cousines être rudoyées par la police. Et, parce que le fait de grandir dans cette ville, cette province et ce pays en tant que femme issue d'une Première Nation, ça revient à se promener avec une cible dans le dos^{xxix}. »

L'intersection de la race et du sexe s'applique aussi aux stéréotypes, aux attitudes et au traitement dont sont victimes les hommes noirs. Comme l'écrit Maynard :

Hommes et femmes noirs étaient présumés animés d'une sexualité pathologique menaçant de contaminer les colons blancs canadiens. La figure du Noir violeur s'est ainsi largement répandue au Canada, et l'amalgame hystérique entre hommes noirs et agressions sexuelles qui imprégnait les médias autant que l'opinion publique trouvait même des échos dans les plus hautes sphères gouvernementales^{xxx}.

Sexisme

Le Conseil de l'Europe a donné dernièrement cette définition du sexisme :

Le sexisme peut se manifester « dans la sphère publique ou privée, en ligne ou hors ligne, avec pour objet ou effet :

- de porter atteinte à la dignité ou aux droits inhérents d'une personne ou d'un groupe de personnes; ou
- d'entraîner pour une personne ou un groupe de personnes des dommages ou des souffrances de nature physique, sexuelle, psychologique ou socio-économique; ou
- de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant; ou
- de faire obstacle à l'émancipation et à la réalisation pleine et entière des droits humains d'une personne ou d'un groupe de personnes; ou
- de maintenir et de renforcer les stéréotypes de genre^{xxx1}. »

Tout comme le racisme, le sexisme est aussi une forme systémique d'oppression.

Hétérosexisme

L'hétérosexisme est le parti pris systémique qui favorise les personnes hétérosexuelles et l'hétérosexualité. Il est encodé dans les principales institutions sociales, culturelles et économiques de la société occidentale et en est une caractéristique. Il repose sur l'idée que les rôles, les pensées et les expressions des hommes et des femmes sont distincts. Comme les autres formes d'oppression systémique, l'hétérosexisme relève du spectre composé du sexisme, du racisme, du classisme, du capacitisme et de l'âgisme^{xxxii}.

De plus, l'hétérosexisme renforce la croyance selon laquelle le sexe est nécessairement binaire (masculin et féminin étant les seules options possibles dans l'attribution du sexe).

Homophobie et transphobie

L'hétérosexisme est un parti pris systémique qui mène à l'homophobie et à la transphobie, les alimente et les recoupe. Par « homophobie » et « transphobie », on entend la peur irrationnelle, l'antipathie, la haine, l'intolérance et l'ignorance que certaines personnes affichent devant l'homosexualité et diverses identités de genre. Ces termes renvoient au préjugé relatif aux personnes LGBTQ2+^{xxxiii}.

Diversité, inclusion et équité

Bien qu'ils soient reliés, les termes « diversité », « inclusion » et « équité » ne sont pas interchangeables.

Dans le contexte des institutions fédérales canadiennes comme le Musée, la diversité est une obligation juridique imposée par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui vise à protéger de l'exclusion du marché du travail les membres de quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles^{xxxiv}.

De manière plus générale, la diversité devrait aussi comprendre les membres de tous les groupes marginalisés. Un lieu de travail diversifié est un lieu de travail qui procure des emplois à des personnes de différents horizons ethniques, culturels et religieux, qui sont racisées à divers degrés, qui appartiennent à des minorités et qui ont des capacités diverses. Malgré l'emploi du terme « équité » dans le titre, la Loi ne rend pas automatiquement un lieu de travail inclusif ou équitable, même quand elle est bien appliquée.

Le terme « inclusion » renvoie à la participation et au traitement égaux des gens au sein des institutions et, de manière plus générale, au sein de la société. En ce sens, l'inclusion va au-delà de la simple présence ou représentation physique des membres de groupes marginalisés. Un établissement qui est représentativement diversifié, mais non dans ses pratiques, n'est pas un véritable lieu de travail inclusif.

Selon Frances Henry et Carol Tator, il y a inclusion :

... quand les communautés désavantagées et les membres des groupes désignés sont intégrés dans un cadre institutionnel préexistant, y partagent le pouvoir et participent à la prise de décision à tous les niveaux dans les projets, les programmes et les pratiques^{xxxv}.

Dans son ouvrage intitulé *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Sara Ahmed montre comment le terme « diversité » :

... peut être employé comme un adjectif pour décrire l'organisation, une qualité ou un attribut. Le langage de la diversité peut aussi être employé de manière normative, pour exprimer les priorités, les valeurs et les engagements d'une organisation^{xxxvi}.

Ce que l'on néglige dans notre compréhension commune de la diversité et de l'inclusion, c'est le *pouvoir*. L'inclusion de « l'autre » est conçue comme l'inclusion dans des structures existantes, tandis que les structures, cultures et pratiques organisationnelles

demeurent intactes. On ne se demande pas qui a été exclu et, par conséquent, la réaction consiste à inclure « plus » de personnes marginalisées dans les structures existantes et à s'attendre à ce qu'elles se conforment aux normes et valeurs prévalentes sans que l'institution fasse un examen de conscience et se demande comment et pourquoi ces personnes ont toujours été exclues, marginalisées et stigmatisées^{xxxvii}.

Pour qu'il y ait équité, on ne doit pas simplement intégrer « l'autre » dans les structures, cultures et pratiques en place dans un lieu de travail, il faut aussi conférer à *l'autre le pouvoir d'influer* sur ces structures, cultures et pratiques organisationnelles.

Racisme

La rédactrice conclut que le Musée fait effectivement preuve de racisme à une échelle institutionnelle et systémique. Les raisons en sont énumérées ci-dessous.

Les entretiens avec des membres anciens et actuels du personnel ont commencé à la fin de juin 2020. La rédactrice et M^{me} Bruce ont dès le départ observé que le personnel ancien et actuel interrogé manifestait un degré extrême de méfiance à l'égard de l'institution. Chez certains anciens membres du personnel en particulier, le traumatisme vécu pendant leur emploi au Musée et les conséquences subséquentes ont été très néfastes.

Pour bâtir la confiance et établir des liens suffisants avec certains anciens membres du personnel afin qu'ils participent à l'examen, la rédactrice et/ou M^{me} Bruce les ont rencontrés en personne, par vidéoconférence et/ou par téléphone, de deux à trois fois avant de mener les entretiens proprement dits, de façon à établir avec eux de bonnes relations qui les mettaient assez à l'aise pour raconter leurs expériences. Les entretiens devaient durer deux heures, mais il est souvent arrivé qu'ils durent beaucoup plus longtemps. Comme il est d'usage dans les situations concernant des traumatismes, l'équipe d'examen a reconnu l'importance de réserver un espace pour tous ceux et toutes celles qui étaient interrogés. Les répondantes et les répondants aux entretiens ont été invités à venir en compagnie de personnes de confiance et, dans de nombreux cas, ces personnes ont pu également faire des commentaires précieux à la fois sur le contexte au Musée et les façons dont leurs proches avaient souffert par suite de leur emploi.

Chaque personne interrogée s'est souvenue de son enthousiasme au moment de son recrutement au Musée, à l'idée de faire partie de l'histoire et du travail du Musée canadien pour les droits de la personne. De nombreux anciens membres du personnel ont fait part de leur sentiment de loyauté envers l'institution et ses valeurs déclarées qui les ont incités à y rester et à tenter de changer l'environnement de l'intérieur. Ils continuent de tenir en haute estime l'idée d'un musée pour les droits de la personne.

Les personnes qui ont volontairement quitté le Musée ont uniformément qualifié leur départ d'un acte de survie et ont dit qu'elles avaient laissé un travail en lequel elles croyaient et pour lequel elles s'étaient dévouées, de même qu'une sécurité financière qu'elles n'avaient pas retrouvée. Certaines ont même indiqué que malgré le traumatisme de leur expérience, elles reviendraient au Musée si l'environnement changeait.

Les efforts du personnel – racisé et non racisé – pour changer l'institution de l'intérieur en raison de ce qui était et de ce qui demeure un racisme institutionnel répandu sont généralement restés infructueux. De plus, les membres du personnel du Musée qui ont persisté dans leurs efforts pour s'attaquer au racisme au travail ont été pénalisés, certains

étant qualifiés par les gestionnaires de « fauteurs de troubles », de personnes « difficiles » ou « en colère ». Tous ces commentaires sont des réponses habituelles à l'appel au changement des comportements et des systèmes d'exclusion et/ou racistes. Le mouvement « CMHRStopLying » est le résultat du refus du Musée, au fil des ans, de reconnaître l'existence du racisme dans l'institution. Plusieurs membres anciens et actuels du personnel ont dit qu'ils savaient depuis un certain temps que la crise actuelle allait éclater un jour et, dans leur esprit, la question était de savoir quand et non pas si cela allait se produire. Le présent rapport vise à entamer ce processus de recadrage de la crise actuelle en une possibilité pour le Musée de faire preuve de leadership en s'attaquant au racisme systémique à l'intérieur de ses murs.

Les façons dont l'institution appuie et perpétue le racisme se répartissent en trois grandes catégories :

- a. in/actions distinctes;
- b. pratiques en matière d'emploi;
- c. politiques et pratiques.

In/actions distinctes

Les personnes PANDC auparavant et actuellement membres du personnel ont raconté leurs expériences dans les médias sociaux; un plus grand nombre ont également raconté ce qu'elles avaient vécu à la rédactrice et/ou à M^{me} Bruce. Bon nombre des expériences relatées ont été corroborées par les témoignages d'autres membres anciens et actuels du personnel.

Des personnes PANDC membres du personnel ont déclaré qu'à maintes reprises, elles n'avaient pas été retenues pour de l'avancement au profit de candidatures de personnes blanches aussi ou moins qualifiées qu'elles. Par exemple, un homme de couleur titulaire d'une maîtrise en droit et qui parle quatre langues n'a jamais été promu. Il enseigne en outre dans deux universités et il commence des études de doctorat.

Des personnes noires ont été invitées à offrir à leurs amis et à des membres de leur famille de couleur bilingues de poser leur candidature à des postes de premier échelon, mais on ne les a jamais contactées. Par contraste, des membres du personnel ont signalé que les amis et les membres des familles de personnes blanches employées au Musée étaient communément recrutés.

Une employée noire qui a commencé comme hôtesse (poste de premier échelon) avant l'ouverture du Musée a indiqué qu'elle était rémunérée 2 \$ de moins l'heure que tous les autres hôtes, sauf un, pendant plus de deux ans. Lorsqu'elle a découvert ce qu'il en était

et qu'elle en a informé sa gestionnaire, on lui a répondu qu'elle aurait pu négocier un salaire supérieur. Avec l'aide d'une collègue blanche, elle a fait valoir son point aux services des ressources humaines et a fini par recevoir l'arriéré de salaire.

Une femme autochtone qui guidait la visite de l'Esprit Mikinak-Keya voulait effectuer une purification par la fumée, mais elle avait oublié ses allumettes. Elle a demandé de l'aide à une collègue et celle-ci lui a fourni un briquet. Cette collègue lui a dit de « le remettre dans [son] vestiaire lorsqu'[elle] aurait terminé ». Lorsque l'employée lui a demandé si son vestiaire était verrouillé et si sa collègue souhaitait qu'elle le verrouille lorsqu'elle aurait terminé, la collègue lui a répondu : « Non, il n'y a pas de cadenas, il n'y a rien que tu puisses y voler. » Une autre collègue a plus tard raconté à l'employée que ladite collègue avait continué de dire aux autres qu'elle n'avait pas d'argent, pas de clé, ni rien de précieux dans son sac à main après que la femme autochtone avait quitté les lieux.

Une personne PANDC a raconté qu'elle avait fait l'objet d'un traitement différentiel en cinq occasions distinctes de la part d'un membre de la direction qui l'avait ignorée, mais qui avait salué des personnes blanches qui se trouvaient avec elle. Une autre personne PANDC a dit que ce même membre de la direction, qui ne travaille plus au Musée, l'avait approchée, sans la saluer, et l'avait réprimandée dans une galerie lui disant de « s'activer » ou quelque chose du genre. En fait, la personne était en train d'aider une nouvelle recrue en formation même si elle était effectivement en pause, ce qu'elle aurait expliqué au membre de la direction s'il n'avait pas eu de présomptions à son égard. C'est là un exemple de parti pris inconscient et de microagression, un stéréotype courant lié aux personnes noires étant qu'elles sont paresseuses, peu motivées ou qu'elles ne consentent pas à d'assez d'efforts à l'exécution de leurs fonctions. Ce stéréotype est à la base de l'esclavage et persiste encore aujourd'hui. Le message caché dans cette microagression reflète des stéréotypes courants dans notre société.

Code vestimentaire

Plus d'une personne PANDC membre du personnel a fait état d'application différentielle du code vestimentaire au Musée. Dans un cas, plusieurs membres autochtones du personnel avaient chacun reçu une lanière de cou qui avait été spécialement perlée pour eux dans un motif traditionnel. Une femme s'est fait montrer du doigt et dire qu'elle avait enfreint le code vestimentaire et qu'elle n'avait pas l'autorisation de porter sa lanière perlée (le Musée remet une lanière bleue à tous les membres du personnel). Lorsqu'elle a prêté sa lanière perlée à une collègue blanche, cette dernière a eu l'autorisation de la porter.

Une employée noire a fait l'objet à maintes reprises de mesures disciplinaires de plus en plus sévères même si elle portait les mêmes pantalons que d'autres femmes blanches avec qui elle travaillait. Une femme avait trouvé ce qu'elle avait décrit comme des

pantalons « parfaits »; plusieurs employées étaient donc allées au même magasin se procurer les mêmes pantalons. Seule l'employée noire a été prise à partie parce qu'elle avait « enfreint » le code vestimentaire.

Plusieurs membres du personnel ont indiqué que lorsqu'ils soulevaient des questions et des préoccupations qui touchaient au racisme ou à l'injustice au travail, un membre de la direction les menaçait de perdre leur emploi et leur disait : « Peut-être que ce travail n'est pas idéal pour [vous]. »

Racisme de la part du public

Des interprètes des programmes PANDC ont fait état de microagressions quasi quotidiennes et de commentaires explicitement racistes fréquents de la part du public, y compris lorsqu'ils menaient des visites guidées avec des personnalités importantes, des parties prenantes et des donateurs et donatrices, sans que les gestionnaires présents n'interviennent.

Plusieurs interprètes des programmes autochtones ont quitté leur emploi au Musée en raison d'infractions persistantes du protocole de la part du Musée et en raison du racisme généralisé contre les personnes autochtones. Par exemple, un membre du personnel s'est fait ridiculiser par des membres du public alors qu'il chantait une chanson traditionnelle avec un tambour à main. Une autre visiteuse a demandé son nom à une interprète de programme pour qu'elle puisse « prier » pour elle.

Chaque jour, l'interprète de programme responsable en devoir doit remplir un rapport. Les incidents liés au racisme de la part du public ont donc été indiqués dans ces rapports quotidiens que de nombreux paliers de direction ont reçus. Aucune mesure n'a été prise pour résoudre ces signalements de racisme de la part du public. D'anciens membres du personnel dont l'emploi datait d'aussi loin que 2015 ont soumis à la rédactrice des dossiers de demandes d'intervention, qui contenaient aussi des suggestions pour améliorer la situation du personnel, entre autres :

- la modification de la Politique de respect en milieu de travail ou la création d'un code de conduite des visiteurs et visiteuses, qui, a-t-on dit à la rédactrice, sont des mesures adoptées par plusieurs autres institutions culturelles;
- la création d'affiches et de documentation pour informer les visiteurs et les visiteuses des attentes du Musée en matière de conduite respectueuse;
- en ce qui concerne la visite guidée de l'Esprit Mikinak-Keya, la préparation préalable du public sur ce à quoi il devrait s'attendre et comment se

comporter de manière respectueuse, étant donné la nature spirituelle de la visite;

- de meilleurs soutiens de la part du Musée, par exemple plus d'un interprète de programme pendant les visites, pour les membres du personnel qui sont victimes de racisme de la part du public.

Problèmes à l'intérieur même du Musée

Des membres du personnel autochtones et noirs en contact avec le public, y compris une femme racisée à la direction, ont indiqué que lorsqu'ils soulevaient des problèmes liés au racisme ou tentaient de faire part de leurs connaissances et de leur expertise, ou s'efforçaient de veiller à ce que les membres du personnel du Musée ne soient pas victimes d'oppression ou de racisme, se voyaient essuyer des refus. C'est ce qui s'est produit aussi dans le cas d'un homme de couleur dont il sera question dans la section sur l'homophobie. Les membres PANDC du personnel, en particulier les membres noirs, ont uniformément déclaré qu'on les qualifiait de « difficiles » et « en colère » et que leurs collègues blancs affirmaient qu'ils étaient « attaqués » lorsque des questions liées à la race, au parti pris et à l'équité étaient soulevées. Un grand nombre a dit qu'on les avait également fait taire et traités de manière irrespectueuse lors de réunions.

Une personne membre de la direction a décrit comment elle avait été traitée, de manière qui ressemblait beaucoup à l'expérience des membres du personnel en contact avec le public; dans ce cas, toutefois, l'ex-cadre a souffert en silence. Lorsqu'elle a tenté d'expliquer que ce qui lui arrivait était du racisme sexiste, elle n'a trouvé personne qui pouvait réellement comprendre ce qu'elle vivait.

Une autre anecdote témoigne de la façon dont le racisme se manifeste sous une forme de parti pris inconscient et a trait à la visite proposée sur l'histoire des Noirs et intitulée « History in Black » (Histoire en Noir). En résumé :

- des interprètes des programmes ont reçu ce qu'ils croyaient être la version finale du « scénario » du contenu de la visite guidée. Plusieurs interprètes de différentes origines raciales ont soulevé des préoccupations auprès de leur superviseur ou superviseuse. Ces derniers partageaient leur avis sur les préoccupations soulevées;
- les gestionnaires intermédiaires, toutefois, ont considéré ces préoccupations comme des critiques personnelles et ont accusé le personnel de les traiter de « racistes ». Au lieu de tenter de résoudre les préoccupations soulevées, les gestionnaires les ont détournées et ont plutôt affirmé que le comportement des membres du personnel était en général inapproprié;

- d'autres problèmes de communication ont exacerbé cette dynamique, y compris la façon dont la gestion intermédiaire a formulé les préoccupations exprimées auprès de la haute direction. Les gestionnaires intermédiaires ont fait valoir que les membres du personnel étaient irrespectueux au lieu de se contenter de transmettre les préoccupations sur le fond;
- les bouleversements que cette situation a entraînés ont été si importants que le syndicat s'en est mêlé. La direction du Musée n'a pas abordé les questions en temps opportun et la situation s'est perpétuée pendant près d'un an sans solution autre que l'enracinement des sentiments de trahison de la part des membres du personnel.

Du point de vue du racisme systémique, la réaction des gestionnaires intermédiaires a témoigné de la façon dont le parti pris inconscient peut facilement faire dérailler les échanges entre collègues.

La visite de l'Esprit Mikinak-Keya, créée par le Cercle des sept aînés et offerte en cadeau au Musée, présente des enseignements spirituels autochtones au public. Seuls les interprètes de programme autochtones mènent la visite et seulement après avoir d'abord appris les enseignements des aînés sur la façon de présenter cette visite. En raison de sa nature spirituelle, on considère que la visite représente un devoir sacré des interprètes autochtones.

Entre autres problèmes, le Musée a, a-t-on dit, permis à répétition que de l'alcool soit servi pendant des événements près du lieu de la visite, ce que les aînés avaient interdit. Une employée a décrit qu'elle se sentait déchirée entre le respect des directives du Musée et le sentiment d'enfreindre les devoirs sacrés que lui avaient transmis les aînés.

Deux membres autochtones distincts du personnel du Musée ont indiqué que des bénévoles francophones les avaient questionnés (dans des cas distincts) sur leur capacité de s'exprimer en français. Lorsque les personnes autochtones avaient répondu par la négative, une personne bénévole avait dit qu'elles ne devraient pas avoir le droit de travailler au Musée parce qu'elles ne parlaient pas français. L'autre bénévole a fait des commentaires semblables à l'autre employée autochtone et ajouté que l'employée « n'avait été embauchée que parce qu'elle était Autochtone ».

Il est important que toutes et tous se souviennent que même si des membres autochtones du personnel ne parlent pas français, ils parlent peut-être d'autres langues autochtones propres à l'île de la Tortue, ou que s'ils ne parlent plus ces langues maintenant, cette perte est le résultat des politiques génocidaires que le Canada a imposées aux peuples autochtones. Même s'il y a seulement deux langues *officielles* au Canada, il faut également reconnaître que les langues officielles de notre nation sont le résultat de

négociations entre deux groupes culturels de colonisateurs. Il est important que les colonisateurs se souviennent que les droits linguistiques des francophones découlent de l'histoire coloniale du pays, et d'affirmer que les personnes autochtones qui ne parlent pas français n'ont pas de place au Musée renforce le colonialisme.

D'anciens membres du personnel ont indiqué qu'il n'y avait pas de place réservée à l'intérieur de l'édifice où membres autochtones du personnel peuvent faire la cérémonie de purification par la fumée, si le besoin ou le souhait de le faire s'imposait à court préavis. Les personnes qui souhaitent faire une cérémonie de purification doivent le faire à l'extérieur ou donner un avis préalable au personnel des installations pour qu'il arrête le système de gicleurs et prenne des mesures pour veiller à la qualité de l'air à l'intérieur. Cette règle a été confirmée à la rédactrice pendant sa visite sur place.

Certains membres blancs du personnel qui étaient également des interprètes de programme ont donné leurs propres comptes rendus du racisme que subissaient leurs collègues PANDC et des moyens qu'ils avaient pris pour tenter de les appuyer. À titre d'exemple seulement :

- une personne blanche a observé la conduite de membres du public qui étaient si racistes qu'elle s'est jointe à la visite animée par son ou sa collègue autochtone pour la protéger;
- plusieurs personnes blanches ont défendu les droits de leurs collègues auprès de la direction parce qu'elles avaient observé que si leurs collègues racisés soulevaient des difficultés à la direction, celle-ci n'en tenait pas compte;
- d'après les informations recueillies, le personnel a l'autorisation de lire des documents portant sur les droits de la personne lorsqu'il n'y a pas beaucoup de travail; une personne blanche a dit qu'elle avait été réprimandée parce qu'elle lisait un texte contre le racisme, soit *Why I Am No Longer Talking to White People About Race*, par Reni Eddo-Lodge, parce que son ou sa gestionnaire s'était sentie personnellement offusquée;
- des personnes blanches qui ont soutenu des membres racisés du personnel ont été elles-mêmes étiquetées comme des fauteurs de troubles;
- des membres blancs du personnel ont dit qu'ils avaient été témoins de microagressions commises contre leurs collègues par d'autres membres du personnel et des visiteurs et visiteuses du Musée.

Effets du racisme systémique au Musée

Les membres PANDC du personnel ont fait état d'effets néfastes découlant de leur expérience au Musée, notamment :

- diagnostic initial ou exacerbation de dépression, d'anxiété et de trouble de stress post-traumatique préexistant qui, dans certains cas, ont fait en sorte qu'il a été difficile, voire impossible d'obtenir d'autres emplois à long terme;
- d'autres effets des traumatismes subis, dont la colère, la honte, la peur, la tristesse et une perte grave d'estime de soi;
- une incapacité à faire confiance aux autres dans le nouveau milieu de travail, ce qui a entraîné un grave isolement social;
- des pertes financières, entre autres :
 - la perte de possibilités professionnelles qui auraient assuré une plus grande stabilité financière;
 - la perte de prestations de soins de santé et de retraite;
 - une personne qui, alors qu'elle souffrait d'une maladie causée par ses expériences au travail, a indiqué qu'on l'avait informée des heures seulement avant la fin de son contrat de son non-renouvellement, ce qui a entraîné une crise financière qui a culminé par la perte de sa maison;
 - la perte d'un financement scolaire après avoir reporté le début d'un programme scolaire, par suite d'un traumatisme vécu au travail.

Pratiques en matière d'emploi

L'analyse des effectifs du Musée effectuée en 2018 confirme ce qui est évident pour les personnes qui travaillent au Musée : les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées sont sous-représentés au Musée et en particulier à la direction.

Les préoccupations exprimées en ce qui concerne les pratiques d'embauche comprennent notamment :

- certains membres du personnel racisés ont soumis leur candidature à répétition pour des promotions et, dans chaque cas, une personne blanche a été recrutée pour occuper le poste;

- il existe une culture de favoritisme à la direction du Musée et les gestionnaires choisissent des personnes non racisées de l'extérieur ou de l'intérieur de l'institution pour postuler un poste disponible et c'est finalement cette personne qui est choisie;
- le personnel non racisé fait partie du réseau social de personnes à différents paliers de la direction et se sert de ces liens pour obtenir des promotions, une voie d'avancement à laquelle les personnes racisées n'ont pas accès, ce qui les défavorise;
- les exigences liées aux langues officielles de certains postes sont inutilement élevées, ce qui entraîne le rejet de candidatures racisées autrement qualifiées;
- plus d'un membre noir du personnel a dit que des amis noirs ou des membres de leur famille qui étaient entièrement bilingues et qui avaient posé leur candidature n'avaient jamais été contactés pour des entrevues à des postes de premier échelon;
- un homme noir qui travaillait 40 heures par semaine comme bénévole, mais qui avait été ignoré à plusieurs reprises pour un emploi rémunéré, n'a été recruté qu'une fois que la situation a été portée à l'attention de la seule personne noire cadre au Musée qui a exigé que ce bénévole soit traité équitablement;
- un membre du personnel a été informé qu'il y aurait des « problèmes » s'il donnait une bonne référence à un ou une ancienne collègue PANDC. Ce membre du personnel estime que l'ancien membre du personnel était bien aimé et travaillait fort.

L'équipe d'examen a passé en revue certains concours de recrutement et noté la réussite (ou l'échec) de certaines personnes racisées; on a aussi étudié les pratiques générales d'embauche du service des ressources humaines. Dans deux cas au moins, on peut soutenir que des personnes racisées étaient tout aussi qualifiées ou mieux qualifiées que la personne (blanche) retenue. Dans un cas, la direction a justifié l'embauche en disant que la personne racisée n'avait pas d'expérience de gestion, même si elle était beaucoup plus qualifiée dans d'autres domaines que la personne retenue. Cet exemple incite à se poser la question suivante : comment une personne autrement qualifiée à l'interne peut-elle obtenir une promotion à des postes de gestion si le Musée ne lui donne pas l'occasion d'acquérir une formation ou de l'expérience en gestion? À tout le moins, on pourrait se demander si un parti pris inconscient n'influence pas les pratiques d'embauche.

Les problèmes suivants liés aux pratiques en matière d'emploi ont été soulevés et justifient des recommandations immédiates, de même qu'un examen plus approfondi des pratiques d'embauche dans la deuxième phase :

- a. l'examen des curriculum vitae soumis pour les postes ne sont pas sélectionnés « en aveugle », c'est-à-dire que la personne qui effectue la sélection préliminaire des curriculum vitae pour s'assurer du respect des qualités requises connaît les noms et/ou l'identité des candidats et des candidates;
- b. les comités de recrutement ne sont pas tenus d'avoir parmi leurs membres des personnes racisées pour évaluer les candidatures, et ne comptent généralement pas de membres racisés;
- c. pour chaque concours examiné, les critères d'évaluation ne comprenaient pas de note pour l'équité, ne reconnaissant donc pas la valeur que les expériences vécues par les candidates ou les candidats racisés apporteraient au Musée;
- d. pour chaque concours examiné, les critères d'évaluation rigides n'accordaient pas de place à une expérience et/ou à des compétences analogues et/ou transférables;
- e. aucune politique n'oblige le recrutement d'une personne racisée dans les situations où deux personnes sont également qualifiées, dont l'une est blanche et l'autre racisée;
- f. il n'existe pas de programme de formation à la gestion ou au leadership pour que des personnes autrement qualifiées, qui ont besoin de formation en gestion, puissent être admissibles à une promotion;
- g. l'équipe d'examen n'a pas étudié de descriptions de travail pour évaluer si la nécessité d'être entièrement à l'aise en anglais et en français pour toutes les recrues d'un poste donné peut avoir, par inadvertance, créé des obstacles à l'emploi pour les personnes racisées;
- h. la pratique d'utiliser des contrats pour embaucher le personnel en contact avec le public (en particulier) semble avoir été au détriment des anciens membres PANDC du personnel. Certaines personnes, en soulevant des questions au sujet du racisme au travail, en résistant à l'application différentielle des politiques et/ou en raison d'un préjudice vécu au travail entraînant une maladie, se sont fait menacer du non-renouvellement de leur contrat ou on a laissé le contrat expirer. Une personne s'est précisément fait dire qu'on privilégiait les contrats au lieu de

l'embauche de personnel permanent parce qu'il « était trop difficile autrement de se débarrasser des gens »;

- i. À la demande de la rédactrice, le service des ressources humaines a compilé des statistiques qui ont révélé qu'un nombre disproportionné de personnes autochtones et de membres des minorités visibles n'ont pas conservé leur emploi au Musée pendant leur période probatoire :
 - a. deux personnes ont perdu leur emploi en 2011; l'une d'elles était Autochtone;
 - b. deux personnes ont perdu leur emploi en 2012, dont l'une faisait partie d'une minorité visible;
 - c. une personne a perdu son emploi en 2013 et ne s'était pas déclarée Autochtone ou membre d'une minorité visible;
 - d. deux personnes ont perdu leur emploi en 2014 et s'étaient déclarées ni Autochtones ni membres d'une minorité visible;
 - e. trois personnes ont perdu leur emploi en 2015, dont l'une était Autochtone;
 - f. une personne a perdu son emploi en 2018 et il s'agissait d'une personne autochtone.

Ces statistiques sont également une indication du racisme systémique qui influence les pratiques en matière d'emploi.

La rédactrice reconnaît que les exigences en matière de langues officielles et la nécessité de sauvegarder les droits linguistiques des minorités de langues officielles au Canada et la description de ce qui précède ne visent pas à miner les droits linguistiques des francophones. Il est possible toutefois de veiller à ce que des services soient offerts en français en tout temps et à ce que les droits linguistiques francophones soient respectés et correspondent aux exigences fédérales, tout en veillant en même temps à ce que cette exigence ne nuise pas inutilement au recrutement de personnes racisées.

Politiques

Lorsqu'on juxtapose les objectifs de la Politique sur les demandes d'emploi à l'interne et les pratiques d'embauche du Musée, l'on constate que la politique ne semble pas appliquée uniformément. De plus, elle ne traite pas de l'équité au moment de l'embauche.

La rédactrice a examiné la Politique de respect en milieu de travail, le matériel de la formation Excellence du service aux visiteurs et aux visiteuses, la Politique sur les demandes d'emploi à l'interne et le Code de conduite professionnelle du Musée. L'examen d'autres politiques est prévu à la deuxième phase.

La Politique de respect en milieu de travail interdit un comportement raciste et un traitement irrespectueux. Tout comme la plupart des politiques de respect en milieu de travail, toutefois, les dispositions sont difficiles à appliquer lorsqu'il est question d'un parti pris inconscient, de racisme au quotidien et de microagressions. Même si l'on peut se reporter à la politique pour résoudre des cas de parti pris explicites (l'utilisation d'insultes racistes, par exemple), la plupart des personnes racisées ne font pas l'objet quotidiennement d'un parti pris explicite dans la même mesure qu'elles sont victimes de partis pris implicites et de racisme au quotidien. C'est là un problème inhérent à la plupart des politiques de respect en milieu de travail et n'est pas le fait de la politique du Musée seulement.

De plus, la politique donne à penser que la personne lésée doit tenter de résoudre le problème avec la personne qui ne s'est pas comportée de manière respectueuse avant de voir un ou une gestionnaire ou une personne du service des ressources humaines. Cette façon de faire pose problème à plusieurs égards :

- a. la politique présuppose que tous les membres du personnel ont un pouvoir égal au travail. Ce n'est pas le cas. Les membres blancs du personnel profitent de l'avantage de leur privilège racial – renforcé par la culture du milieu de travail – comme ils en bénéficient dans la société canadienne en général, et les membres racisés du personnel ne sont pas sur un même pied d'égalité;
- b. la personne qui a commis des microagressions ignore probablement ses propres partis pris inconscients;
- c. la politique demande à la partie lésée « d'inviter l'autre personne à partager son intention » [traduction] – dans le cas du racisme au quotidien, d'un parti pris inconscient ou de microagressions, l'*intention* de la personne dont le comportement est oppressant n'est pas pertinente parce qu'elle ne constitue pas un aspect essentiel du comportement d'oppression; c'est l'*impact* sur la personne racisée (et/ou autrement marginalisée) dont il faut tenir compte;
- d. les personnes blanches qui n'ont pas reçu de formation sur l'antiracisme ou les partis pris inconscients réagissent souvent avec colère et/ou sont sur la défensive lorsqu'elles sont dites « racistes »;

- e. les politiques de respect en milieu de travail ont été utilisées comme armes par des personnes blanches au travail lorsqu'une personne racisée essaie de leur parler de leur comportement difficile, affirmant qu'être qualifiées de « racistes » est intrinsèquement irrespectueux et insultant;
- f. la personne qui enquête sur la plainte peut aussi ne pas du tout comprendre ses propres partis pris inconscients ni avoir la formation sur l'antiracisme qui lui permettrait de comprendre la nature des préoccupations de la personne racisée;
- g. la politique autorise la « conciliation avec médiation », qui peut être un outil utile au travail; il faut toutefois prendre garde que la personne qui anime le processus de conciliation le fasse d'un point de vue éclairé et antiraciste.

Le Musée doit en outre examiner comment d'autres de ses pratiques influencent ses efforts antiracistes et anti-oppression. Par exemple, l'exercice des couvertures de Kairos est actuellement offert par des interprètes de programme non autochtones; cette pratique ne favorise pas la décolonisation et rend l'exécution du programme sujette à l'interprétation (par inadvertance ou non) de personnes non autochtones. Dans le cas d'une bonne pratique anti-oppression, les personnes autochtones devraient avoir l'espace et les ressources pour raconter leurs propres histoires.

Formation

Un premier examen de la formation offerte par le Musée a été effectué.

Le Musée offre des formations internes dans divers domaines et absorbe le coût de la formation que suivent des membres du personnel à l'extérieur du Musée (par exemple, formation en français ou en langue des signes américaine). Aucune formation n'est proposée en matière d'antiracisme, de parti pris inconscient ou de compétence culturelle.

Une formation sur le harcèlement sexuel a été proposée ponctuellement à certains membres de la direction. Les membres de la direction n'ont cependant pas tous reçu une telle formation. Plusieurs membres du personnel ont également indiqué qu'ils n'avaient pas reçu suffisamment de formation générale ni de formation particulière en gestion.

Le service des ressources humaines est responsable de la formation interne. On a signalé que le budget de formation du service souffre d'un sous-financement chronique, à un tel point que les formations nécessitant des formateurs ou formatrices externes ne peuvent être offertes que rarement. Les demandes de financement supplémentaire auraient été systématiquement rejetées.

Le personnel en contact avec le public reçoit une formation sur l'accueil au cours de laquelle il apprend à interagir avec les gens. Certains membres du personnel ont fait remarquer que la formation Excellence du service aux visiteurs et aux visiteuses insistait généralement sur le principe voulant que le membre du public ait toujours raison. Ils ont bien reçu une formation sur la manière de traiter les visiteurs et les visiteuses difficiles en général, mais cette formation ne disait rien sur la manière dont le personnel devait réagir s'il était victime d'un comportement discriminatoire de la part d'un membre du public.

Les documents abordent le thème de la communication avec les membres du public irrespectueux; ils indiquent que si le comportement d'une visiteuse ou d'un visiteur est inacceptable, il convient de lui dire pourquoi et de lui demander de se comporter autrement. Cette recommandation était censée être mise en œuvre lorsque le personnel était victime de racisme de la part des visiteurs et des visiteuses. La majorité des membres de la direction n'ont pas la formation ou les expériences vécues nécessaires pour reconnaître une conduite oppressive afin de pouvoir soutenir les membres du personnel.

La formation actuelle proposée par le Musée ne tient pas compte des déséquilibres de pouvoir qui désavantagent les membres du personnel en contact avec le public et les membres du personnel racisés interagissant avec les visiteurs et les visiteuses.

Il est important de rappeler que les membres PANDC du personnel ne sont pas en position de pouvoir dans leurs interactions avec le public, tant en raison de leur race que de leur situation d'emploi.

Plusieurs membres du personnel ont indiqué avoir été victimes d'une conduite oppressive pendant la visite de personnalités importantes, alors que les personnes se comportant de manière inappropriée étaient amies ou membres de la famille de cadres supérieurs, de parties prenantes, de donateurs ou de donatrices. Compte tenu des déséquilibres de pouvoir inhérents, il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce qu'un membre du personnel en contact avec le public puisse utiliser la méthode proposée dans le cadre de la formation sans risquer de graves répercussions.

Même si le matériel de formation conseille aux membres du personnel d'appeler un gestionnaire en cas de comportement irrespectueux, cette mesure est insuffisante en pratique pour remédier à une conduite oppressive du public. Voici ce que les membres du personnel interrogés ont noté :

- Il n'est pas toujours possible de faire appel à un ou une gestionnaire.

- Le personnel interagissant avec un seul membre du public a plus de recours que le personnel qui offre les visites guidées, car il est peu probable qu'un deuxième membre du personnel puisse poursuivre la visite à la place du premier.
- Le matériel présume que les gestionnaires en fonction soutiennent le personnel racisé et ne se comportent pas eux-mêmes de manière oppressive.
- Les gestionnaires du personnel en contact avec le public semblent minimiser fréquemment les signalements de mauvaise conduite provenant du personnel.
- Ni le personnel ni la direction ne sont formés pour reconnaître les formes que peut prendre la discrimination. Les membres du personnel sont considérés par la direction comme étant « trop sensibles » ou émotionnellement faibles quand ils sont incapables de gérer la discrimination à laquelle ils sont confrontés.

Les personnes interrogées ont confirmé que le Musée n'a jamais proposé de formation anti-oppression ou antiraciste.

En 2015, un atelier sur la compétence culturelle autochtone a été proposé. Comme plusieurs personnes interrogées l'ont rappelé, la personne autochtone donnant la formation a mentionné que le personnel n'était pas suffisamment ouvert à la recevoir, et a refusé de la donner à nouveau. La direction n'a pas compris ce refus comme un signal indiquant que le personnel et la direction avaient besoin de formation et d'éducation supplémentaires; cette formation n'a plus jamais été proposée.

Un autre obstacle important à la formation réside dans le sous-financement chronique. Le chef des ressources humaines a indiqué que son budget de formation, malgré des demandes répétées, n'a jamais été suffisant. Par conséquent, le service des ressources humaines n'a pas la capacité d'offrir de la formation de manière significative, uniforme et délibérée.

La majorité des membres du personnel et de la direction interrogés étaient prêts à recevoir une formation antiraciste et anti-oppression, même s'ils n'avaient jamais reconnu ce besoin auparavant, et plusieurs membres du personnel ont indiqué avoir déjà demandé une formation antiraciste et anti-oppression. Un membre de la direction a explicitement mentionné qu'une telle formation serait comme « un cadeau ». Un ou une gestionnaire du personnel en contact direct avec le public a indiqué avoir commencé un processus d'apprentissage autonome, mais estimait que cette méthode était inadéquate en soi.

L'éducation et la formation ne suffisent pas à elles seules pour apporter un changement significatif et durable dans un environnement de travail. Les principes appris

théoriquement doivent aller de pair avec l'expérience empirique pour qu'il y ait un changement significatif dans le milieu de travail. Un membre de la direction a fait remarquer que le rythme de travail au Musée ne permet pas de réfléchir à la manière dont l'institution fonctionne et ne laisse pas le temps de gérer correctement le personnel. Cette personne a ajouté qu'il faut plus de temps et d'espace pour mettre cette formation à profit.

Le processus de transformation du Musée en un lieu de travail qui pratique l'antiracisme exige des changements dans la structure et les pratiques du Musée, ainsi qu'un engagement continu à démanteler le racisme systémique. La première étape pour y parvenir consiste à entreprendre un processus de « désapprentissage » des préjugés résultant des partis pris inconscients et conscients qui contribuent à l'oppression systémique et la maintiennent.

Ce processus ne peut pas être entrepris de manière significative si on limite la volonté du personnel de recevoir de la formation dans le lieu de travail.

Contenu muséal

En effectuant une visite sur place au Musée, la rédactrice a constaté que le contenu sur les personnes noires du Canada était considérablement sous-représenté au Musée, ce qui donne ensuite au public l'impression que même s'il peut y avoir eu quelques problèmes historiques en ce qui concerne le traitement des personnes noires au Canada, ces problèmes ne sont pas encore présents ou ne sont pas répandus. Rien ne pourrait être plus loin de la vérité. Les personnes noires du Canada continuent de souffrir des effets de l'esclavage, de la ségrégation dans les domaines du logement et de l'éducation et d'autres pratiques et politiques racistes^{xxxviii}. Par exemple, les personnes noires du Canada sont incarcérées et surreprésentées dans le système d'aide à l'enfance en nombres disproportionnels par rapport à la population en général; elles gagnent moins que la moyenne des Canadiens et des Canadiennes et elles sont parvenues à accumuler beaucoup moins de richesse^{xxxix}.

Le fait d'omettre des récits sur les personnes noires du Canada, en ce qui concerne les droits de la personne, crée la fausse impression que le racisme contre les personnes noires n'est pas enraciné dans l'histoire de la société canadienne. Cette fausse impression est en outre renforcée par la binarité bon racisme/mauvais racisme dont il a été question précédemment et fait en sorte que les visiteurs et les visiteuses quittent le Musée avec d'importantes lacunes d'information sur les abus des droits de la personne qu'ont vécus les personnes noires au cours des quatre derniers siècles au Canada. De plus, le contenu donne l'impression trompeuse que le Canada n'est pas une société postraciale dans laquelle nos « problèmes » liés au racisme contre les personnes noires ont été résolus il y a longtemps.

Le contenu même du Musée renforce le déni en lui-même du racisme contre les personnes noires au Canada, ce qui se reflète également dans la culture et les pratiques du Musée.

Effets sur le Musée

En général, la présence de racisme dans l'institution n'a pas seulement nui aux membres anciens et actuels du personnel; le Musée et la communauté en ont également subi les effets néfastes. En voici des exemples :

- il y a si peu d'interprètes de programme autochtones que la visite de l'Esprit Mikinak-Keya n'est plus offerte, ce qui prive le public de la possibilité de découvrir et d'approfondir ses connaissances sur certaines cultures autochtones;
- le moral du personnel semble être bas;
- la culture du Musée a, à maintes reprises, été qualifiée de toxique, ce qui peut nuire au rendement au travail;
- il y a beaucoup de méfiance à l'égard de la direction de la part, à tout le moins, de certains membres du personnel;
- en se fondant sur un examen limité des évaluations de rendement, certains membres PANDC du personnel qui ont quitté leur emploi au Musée en raison du racisme qu'ils y ont vécu, étaient d'excellents employés, dévoués au mandat du Musée, ce qui a fait perdre au Musée la précieuse contribution de ces personnes.

Harcèlement sexuel

Le service des ressources humaines compte actuellement deux personnes formées pour enquêter sur les allégations de harcèlement sexuel, dont une femme racisée. Toute allégation de harcèlement sexuel est examinée par l'une de ces deux personnes. Toutefois, la version actuelle de la Politique de respect en milieu de travail permet de signaler toute préoccupation concernant une conduite qui pourrait constituer une violation de ses conditions soit au service des ressources humaines, soit à un membre de la direction. Les allégations de harcèlement sexuel ne font pas l'objet d'un processus distinct en vertu de la politique, du moins pas pour l'instant.

Dans les faits, la chef des ressources humaines a clairement fait comprendre à la direction que toute allégation de harcèlement sexuel devait être déclarée au service des ressources humaines afin que l'on procède à une enquête.

Lorsque l'on doit déterminer si un acte de harcèlement sexuel a été commis ou non, la norme de preuve appliquée correspond à la norme civile appelée « prépondérance des probabilités ». Cela signifie que la personne qui enquête sur une allégation de harcèlement sexuel est tenue de déterminer s'il est plus probable qu'improbable qu'un acte de harcèlement sexuel a bel et bien été commis.

Le présent examen ne se veut pas une enquête en milieu de travail visant à déterminer, selon la prépondérance des probabilités, si les bonnes décisions ont été rendues lors d'enquêtes passées, puisque cela dépasse le mandat de la rédactrice. L'examen vise plutôt à déterminer si des problèmes *systemiques* ont pu faire en sorte que certaines allégations de harcèlement sexuel n'ont débouché sur aucune enquête ou ont mené à des enquêtes faussées par un parti pris systémique.

La chef des ressources humaines a fait état à la rédactrice de huit enquêtes liées à des allégations de harcèlement sexuel. Durant les entretiens, un autre cas de harcèlement sexuel a été mis au jour – il s'agissait d'un incident survenu avant que la chef des ressources humaines actuelle entre en fonction au Musée à la tête du service. Cette dernière avait été à l'emploi du Musée de 2010 à 2013, mais pas à titre de gestionnaire. Elle est ensuite revenue au sein de l'organisation en tant que directrice des ressources humaines, à l'automne 2016. Selon elle, une seule plainte de harcèlement sexuel déposée avant son retour à titre de directrice des ressources humaines avait été consignée. Il est donc difficile de déterminer, à ce stade-ci, si des problèmes systémiques ont nui à des enquêtes sur des allégations de harcèlement sexuel avant l'automne 2016.

Il sera question plus loin d'un autre cas d'allégation de harcèlement sexuel mis au jour durant l'examen et pour lequel on n'a relevé aucun dossier centralisé au service des ressources humaines.

Des huit plaintes ayant fait l'objet d'une enquête et pour lesquelles on disposait de dossiers officiels au service des ressources humaines, cinq ont été corroborées. Trois des cinq défendeurs travaillaient au Musée en tant qu'entrepreneurs et ont été mis à pied.

Une autre plainte de harcèlement sexuel faisait partie d'une plainte plus générale concernant un comportement inapproprié en milieu de travail. L'allégation de harcèlement sexuel se rapportait à l'utilisation d'un mot inapproprié désignant un acte sexuel, un incident qui s'est produit à une occasion. Dans ce contexte, l'allégation de harcèlement sexuel a été corroborée. La personne visée par la plainte ne travaille plus au Musée.

Une plainte d'agression sexuelle liée à des attouchements non désirés a également été déposée. La partie plaignante a été interrogée à la fois par un membre de la direction et la personne du service des ressources humaines responsable de l'enquête, comme l'a été la partie défenderesse. Dans le cadre de l'enquête, des séquences vidéo ont été examinées et n'ont pas permis d'appuyer le témoignage de la partie plaignante. Par conséquent, on a jugé que l'allégation, selon la prépondérance des probabilités, ne pouvait être corroborée.

Les trois autres plaintes visaient la même personne et sont décrites ci-dessous.

Première plainte

En 2018, le service des ressources humaines a été avisé par plusieurs membres du personnel qu'un employé, un homme noir qui avait émigré de l'étranger, avait l'habitude de se tenir trop près des gens, les hommes comme les femmes. À ce moment, les membres du personnel qui s'étaient exprimés l'avaient fait de manière officieuse et jugeaient que le problème était attribuable à des différences culturelles. Ils ne voulaient pas que des mesures disciplinaires soient prises à l'encontre de l'homme en question.

Deuxième plainte

Une deuxième plainte a été déposée contre la même personne en 2018. Selon la partie plaignante, l'employé aurait fait une remarque inappropriée sur son apparence. Aucune autre personne n'avait entendu la remarque alléguée, mais la partie plaignante avait été incitée par deux autres membres du personnel à signaler l'incident au service des ressources humaines. Une enquête interne avait été menée et, selon la prépondérance des probabilités, il avait été déterminé que les allégations de harcèlement sexuel n'étaient pas corroborées.

Troisième plainte

La troisième plainte visant le même employé ne se rapportait pas à un événement distinct. L'une des deux collègues qui avaient encouragé la partie plaignante à déposer la

deuxième plainte n'était pas satisfaite du résultat de l'enquête interne. La chef des ressources humaines a donc commandé une enquête externe sur la deuxième plainte.

Sept personnes ont été interrogées durant l'enquête externe. C'est à ce moment que la collègue mécontente a déclaré qu'une autre femme lui avait dit que le défendeur avait fait une autre remarque inappropriée. Cette autre femme a cependant refusé de participer à l'enquête, et une autre personne présente au moment où l'incident aurait prétendument eu lieu n'a pas corroboré l'allégation.

La personne responsable de l'enquête externe a conclu, selon la prépondérance des probabilités, qu'aucun acte de harcèlement sexuel n'avait été commis lors des incidents allégués. Elle a également précisé que, même s'ils avaient été corroborés, les actes allégués n'étaient pas aussi graves que d'autres comportements, bien qu'ils demeurent inacceptables. La rédactrice a confirmé auprès de la chef des ressources humaines que même si cette plainte avait été corroborée, les mesures disciplinaires qui auraient été prises n'auraient pas mené au congédiement de l'employé.

La personne responsable de l'enquête externe a aussi conclu que les allégations visant le défendeur avaient été amplifiées en raison de commérages et d'une tendance à la « dramatisation » en milieu de travail, soulignant que bien que le manque de respect et le harcèlement au travail ne soient en aucun cas tolérés, les commérages et l'exagération ne le sont pas non plus.

Depuis l'automne 2016, rien ne laisse croire à des problèmes systémiques au Musée qui auraient fait en sorte que l'on évite d'enquêter sur des plaintes de harcèlement sexuel ou d'agir en cas de plainte. Il convient toutefois de noter que certaines personnes interrogées ont soulevé des inquiétudes quant au traitement des plaintes de harcèlement sexuel déposées par des femmes racisées avant l'automne 2016, lorsque l'ancienne directrice des ressources humaines était en poste.

Une femme noire a déclaré avoir informé un membre de la direction, en 2014 ou 2015, qu'elle avait été victime de harcèlement sexuel – des actes commis par un garde de sécurité. La personne membre de la direction lui aurait répondu que le garde de sécurité en question « avait des amis haut placés et qu'il valait mieux laisser tomber [et ne pas porter plainte] », ou quelque chose du genre. La femme n'a donc pas fait de signalement au service des ressources humaines. Les dossiers indiquent qu'en 2018, le même garde de sécurité a été visé par des plaintes de harcèlement sexuel déposées par plusieurs femmes non racisées, plaintes qui ont mené à des enquêtes, et qu'il a été congédié du Musée. Le témoignage d'autres personnes interrogées au sujet des incidents survenus en 2018, notamment en ce qui concerne le fait que l'homme en question avait des « amis haut placés » corrobore le témoignage de la femme noire. Il n'apparaît en aucune

manière qu'une personne se serait ingérée dans l'enquête, et rien n'indique que le garde de sécurité aurait été protégé en raison de ses relations personnelles.

Une femme autochtone a signalé à un membre de la direction qu'elle avait été victime de harcèlement sexuel. Le membre de la direction a agi correctement en communiquant avec le service des ressources humaines et une entrevue a été réalisée en présence d'un membre du service des ressources humaines. La femme en question avait déjà fait état de comportements de la part de visiteurs qui l'avaient rendue mal à l'aise, mais qui ne relevaient pas du harcèlement proprement dit.

Le membre de la direction aurait toutefois dit à l'employée quelque chose comme, « il faudrait comprendre pourquoi ce genre de chose vous arrive toujours ». Il n'a pas été repris par la personne des ressources humaines devant la femme en question, quoique cette dernière affirme avoir elle-même dit au membre de la direction que sa façon de lui parler était inappropriée, ce que confirment les notes de la personne des ressources humaines.

Ces réponses de la part de membres de la direction sont inappropriées, quelles que soient les circonstances. Il convient de noter que les deux membres de la direction ont déclaré n'avoir reçu aucune formation en matière de harcèlement sexuel et qu'ils n'avaient aucun souvenir des incidents. Cela nous rappelle que les intentions des membres de la direction n'ont eu aucun effet sur l'impact ressenti par chacune des employées. Ces deux réponses viennent renforcer les stéréotypes des femmes noires et autochtones et découragent ces dernières, qui figurent parmi les plus vulnérables au Canada aux actes de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle, de porter plainte.

Dans l'un des cinq cas corroborés de harcèlement sexuel, une autre femme noire a dit s'être sentie abandonnée et jugée, et qu'elle n'avait pas eu le soutien de la personne membre du service des ressources humaines chargée de traiter sa plainte (cette personne ne travaille plus au Musée). Selon elle, il a fallu plusieurs semaines après qu'elle eut porté plainte pour que la personne des ressources humaines la rappelle et lui dise « Eh bien, vous disiez la vérité. » On lui a ensuite demandé « Êtes-vous certaine de vouloir aller plus loin, car cela aura de graves conséquences pour lui. » Voilà un exemple clair d'un parti pris inconscient : l'employée noire a vu son témoignage mis en doute, puis a été traitée comme si elle était à blâmer pour le harcèlement qu'elle avait subi. Cela revient donc à dire que la personne qui a commis le harcèlement, un homme blanc en l'occurrence, ne serait pas entièrement responsable de ses actes et que son congédiement du Musée ne serait pas justifié.

La décision de la personne des ressources humaines de faire porter à la plaignante la responsabilité de l'issue de l'incident relève d'un parti pris inconscient, tout comme le fait

d'avoir fait attendre la plaignante avant de l'informer que ses allégations de harcèlement sexuel avaient été corroborées.

Le dernier cas de harcèlement sexuel pour lequel il n'existait aucun dossier centralisé au service des ressources humaines a été mis au jour durant un entretien avec une ancienne employée. Des documents ont ensuite été retrouvés par le Musée à la demande de la rédactrice. La plainte se rapportait à des actes de harcèlement sexuel et de traque qu'aurait subis une femme noire, qui ne travaille plus au Musée, de manière continue pendant environ deux ans, soit de 2015 à 2017. La personne visée par la plainte était un membre du Musée (ci-après « le membre »). Les faits allégués sont les suivants :

- Le membre en question est un homme blanc dans la soixantaine, tandis que l'employée a environ vingt ans lorsque le harcèlement commence.
- Au début de 2015, le membre visite le Musée régulièrement, jusqu'à trois fois par semaine.
- Le membre visite le Musée assez souvent pour connaître l'horaire de l'employée, qui travaille à temps plein. Plus tard, lorsque l'employée commence à travailler à temps partiel, le membre demande à d'autres membres du personnel du Musée si et quand elle travaille.
- Le membre lui demande plusieurs fois de sortir avec lui, ce qu'elle refuse.
- Le membre lui offre des fleurs.
- Le membre se met à l'attendre à l'extérieur de l'édifice après ses quarts de travail.
- Un membre de la direction et quelques gardes de sécurité tentent d'aider l'employée en la remplaçant dans la galerie où elle travaillait ou en l'appelant sur la radio du Musée pour l'avertir lorsque le membre se présente, mais cela ne suffit pas à dissuader ce dernier.

La femme a signalé le problème à un autre membre de la direction, qui a mis un certain temps avant d'agir. C'est seulement en juin 2015, après plusieurs mois de harcèlement, que le dossier a été transmis à la direction ainsi qu'aux services de protection (sécurité de l'édifice). Les documents fournis par le Musée ont permis de corroborer cette information.

D'après les documents, le comportement du membre en question représentait un risque sur le plan de la sécurité, et cela constituait la principale préoccupation du Musée. À un certain moment, le membre est parvenu à se procurer un badge visiteur et s'est introduit

dans des zones du Musée qui ne sont pas accessibles au public. On a également jugé que son comportement perturbait le milieu de travail de façon générale.

Bien qu'il ait été surveillé par le personnel de sécurité, le membre a pu continuer d'agir ainsi sans aucune intervention du Musée. Lorsque le comportement du membre a encore une fois été signalé à la direction en octobre 2015, un ou une gestionnaire s'est entretenu personnellement avec le membre, l'avisant que son comportement était inacceptable et que s'il ne cessait pas, son statut de membre serait révoqué.

Cet avertissement n'a toutefois pas suffi à dissuader le membre. L'ancienne employée souligne qu'elle a continué de signaler la présence du membre au Musée et qu'à un certain moment, un membre de la direction lui a dit qu'elle ne pouvait pas continuer d'appeler le personnel de sécurité, car cela constituait une mauvaise utilisation des ressources. Il semble que personne au sein des services de protection ou de la haute direction n'ait été mis au fait de ces signalements, ni de cette réponse du membre de la direction.

En mai 2016, les services de protection ont envoyé un courriel à la direction dans lequel ils faisaient état du harcèlement que le membre continuait de faire subir à l'employée. On comptait surveiller la présence du membre en question dans l'immeuble au cas où il s'approcherait de nouveau de l'employée. Les membres du personnel de sécurité ont reçu l'autorisation d'intervenir, et on a informé l'employée qu'elle pourrait leur faire signe dès qu'elle se sentirait mal à l'aise. On rappellerait également au membre que son statut pourrait être révoqué et qu'il pourrait être escorté hors du bâtiment.

Il n'existe aucun autre document qui permettrait de vérifier si quelqu'un au sein des services de protection ou de la direction a fait un suivi auprès de l'ancienne employée. Cette dernière mentionne que le harcèlement s'est poursuivi jusqu'à son départ du Musée en 2017.

Le témoignage de l'employeur et les dossiers soulèvent plusieurs préoccupations :

- Les agissements du membre ont été minimisés.
- Le mécanisme visant à surveiller la présence du membre était inadéquat; un autre membre du personnel au fait de la situation soutient que le membre en question a pu entrer au Musée sans être remarqué à plusieurs reprises afin d'y chercher l'ancienne employée, et que cette dernière avait dû s'en remettre à d'autres personnes pour l'aviser de la présence du membre dans le Musée.

- Le danger et le risque de préjudices graves auxquels était exposée l'employée ont été minimisés; le comportement décrit constitue un cas non seulement de harcèlement sexuel, mais également de traque.
- Lorsque le membre a recommencé à visiter le Musée après avoir reçu un avertissement, son retour n'a pas été reconnu comme une escalade du comportement de harcèlement/traque par la direction du Musée. Sachant qu'un membre de la direction s'était déjà adressé personnellement au membre et que ce dernier avait continué de visiter le Musée pour traquer l'ancienne employée, les membres du personnel du Musée n'avaient aucune raison de s'attendre à ce que ce comportement cesse en mai 2016, aucune mesure n'ayant été prise directement auprès du membre en question.
- L'ancienne employée n'a jamais été informée de ses droits en vertu de la loi, y compris son droit de demander une ordonnance de protection aux termes de la *Loi sur la violence familiale et le harcèlement criminel*. Quant au membre, son statut n'a pas été révoqué.
- L'ancienne employée souligne que jamais quelqu'un ne l'a raccompagnée à sa voiture après le travail, même si elle avait signalé le fait que le membre avait l'habitude de l'attendre à l'extérieur.

Contenu sur les personnes LGBTQ

Selon les renseignements disponibles, l'omission de contenu lié aux personnes LGBTQ dans les visites scolaires s'est produite une fois en 2015 et à six reprises en 2017. Aucune information n'a été trouvée à ce jour permettant de déterminer si les visites guidées ont été modifiées pour cacher le contenu LGBTQ en 2016.

En 2015, le problème s'est posé pour la première fois lorsqu'un membre du personnel enseignant d'une école appartenant à une communauté religieuse conservatrice a exprimé sa crainte de perdre son emploi en découvrant qu'un contenu LGBTQ serait visible lors de la visite scolaire. Un ou une gestionnaire intermédiaire, qui n'est plus à l'emploi du Musée, a demandé que la visite soit modifiée pour éviter ce contenu. Une personne interrogée s'est souvenue de ces événements. Elle se souvient également qu'elle se sentait mal à l'aise face à cette décision, mais qu'elle ne se sentait pas en mesure de s'y opposer.

Aucune information reçue à ce jour ne laisse penser que la directive donnée par le ou la gestionnaire intermédiaire a été communiquée à la haute direction avant 2017. Les objections des interprètes des programmes se sont alors intensifiées et la pratique a été abandonnée.

Bien qu'il ne semble pas y avoir eu de politique ou de directive écrite concernant la décision du ou de la gestionnaire intermédiaire, il semble que la discussion sur cette question ait porté sur les limites de la liberté de religion. Ce n'est que lorsque les objections soulevées par les interprètes des programmes en 2017 sont parvenues à la haute direction que la question du mandat du Musée en matière de respect des droits de la personne a été prise en considération.

Il ne semble pas non plus que l'on ait tenu compte de l'impact de ces actions sur les jeunes des groupes scolaires qui auraient pu être eux-mêmes LGBTQ2+. On sait que 126 élèves au total ont suivi des visites modifiées; il est raisonnable de supposer que certains de ces élèves auraient été LGBTQ2+.

Il semble également qu'avant 2017, l'impact de la décision du ou de la gestionnaire intermédiaire n'a pas été pris en compte. Une personne anciennement employée comme interprète de programme, qui s'identifie comme LGBTQ2+, a indiqué avoir été extrêmement bouleversée de se voir demander d'omettre du contenu et a rappelé combien il aurait été important pour elle, dans son enfance, de voir et d'entendre ce contenu. Cette personne a noté la différence que cela aurait pu faire pour elle en tant qu'enfant alors qu'elle luttait contre le sentiment d'isolement en grandissant sans modèle.

Une enquête plus approfondie sera menée dans la deuxième phase pour confirmer ces constatations initiales, mais il ne semble pas qu'il s'agisse d'une décision fondée sur des discussions de groupe; il s'agirait plutôt d'une décision prise par une seule personne de la direction intermédiaire. Il semblerait en effet qu'en raison d'une mauvaise communication entre la direction intermédiaire et la haute direction, les membres de la haute direction n'aient pas eu connaissance de cette pratique avant 2017. Cette pratique n'a pas été approuvée par la haute direction.

Une personne a indiqué qu'au moins à une occasion, l'exposition sur le mariage entre personnes de même sexe, qui comprend un présentoir rappelant un gâteau de mariage, dans la galerie Les parcours canadiens était physiquement cachée par un rideau. Au moment de l'ouverture du Musée, certaines expositions n'étaient pas prêtes et ont été masquées par un rideau dans la galerie Les parcours canadiens. Il se peut que cette exposition ait été couverte de cette manière. La rédactrice du présent rapport ne tire aucune conclusion quant à savoir si le contenu a été intentionnellement bloqué physiquement de cette manière. Un ancien membre du personnel a déclaré qu'on lui avait demandé de se servir de son corps pour cacher l'exposition au moins une fois.

Les personnes interrogées ont systématiquement indiqué qu'aucune discussion n'avait eu lieu et qu'aucune attention n'avait été accordée à l'impact potentiel sur le personnel en général ou sur les membres de la communauté LGBTQ2+, et en particulier sur les enfants de cette communauté. La sous-représentation de membres de la communauté LGBTQ2+ au sein de la direction a probablement contribué à ce que la pratique se poursuive.

D'importantes critiques ont été formulées, tant par le public que par les membres du personnel, au cours du présent examen concernant la teneur des excuses présentées par la haute direction le 6 juin 2020 pour les actions du Musée visant à exclure et à dissimuler le contenu LGBTQ.

Le mot-clic « CMHRStopLying » a été créé en réponse au racisme systémique perçu au Musée. La décision de la haute direction d'émettre des excuses ne faisant aucune mention de racisme était offensante pour de nombreuses personnes racisées, y compris des membres de la communauté LGBTQ2+, et d'autres.

Ces reproches ne sont pas sans fondement. Le Musée n'a, à ce jour, ni reconnu explicitement, ni présenté ses excuses pour le racisme qui y est perpétué. En revanche, en quelques jours, le Musée a reconnu le fait que du contenu LGBTQ avait été caché et s'en est excusé. Beaucoup ont considéré que ces excuses, au mieux, manquaient de sensibilité.

La communauté bispirituelle a été en communication avec le Musée au fil des ans, préconisant l'ajout de contenu sur la bispiritualité au Musée. Il n'y a actuellement aucun contenu mettant en valeur des voix bispirituelles.

Inclure les personnes bispirituelles dans les excuses présentées à la communauté LGBTQ2+ (le 2 représentant « bispirituelles » dans l'acronyme) pour avoir caché du contenu alors que le contenu du Musée est dépourvu de toute référence aux personnes bispirituelles suggère que les excuses étaient faites, au moins en partie, pour la façade.

En « s'excusant », le Musée a cherché à réparer un préjudice causé par sa conduite, mais a exacerbé un autre préjudice en effaçant les personnes bispirituelles et racisées du discours.

Aucune information n'a été reçue pour étayer l'affirmation selon laquelle le Musée aurait supprimé du contenu LGBTQ des galeries. Plus d'une personne travaillant à l'ouverture du Musée a indiqué que lors de la conception de la galerie Les parcours canadiens, un examen externe des expositions proposées a abouti à la conclusion qu'il y avait trop peu de contenu noir canadien dans la galerie et, par conséquent, une exposition relative au chemin de fer clandestin a été créée. Les informations reçues indiquent que le contenu LGBTQ proposé a été absorbé dans d'autres expositions au sein du Musée. Il ne semble pas qu'il y ait eu une homophobie inhérente à cette décision – il s'agissait plutôt d'équilibrer le contenu de plusieurs groupes défavorisés.

Homophobie et transphobie

Deux anciens membres du personnel qui s'identifient comme étant LGBTQ2+ ont affirmé avoir subi une discrimination fondée sur leur orientation sexuelle; l'un d'eux est également une personne de couleur.

Plus d'un membre de la direction a reconnu que la personne de couleur était victime de racisme et/ou d'homophobie au quotidien, sous la forme de surveillance accrue des heures supplémentaires travaillées et des frais de déplacement engagés, par exemple, alors que ces frais avaient été approuvés par la personne qui la supervisait directement et par le vice-président de la division.

De même, bien que plus d'une personne interrogée ait indiqué que la manière dont l'ancien membre du personnel racisé exprimait ses préoccupations sur des questions légitimes était parfois problématique, plus d'une personne a également indiqué que la forme et la manière dont ce membre du personnel communiquait avec les autres membres du personnel faisaient en sorte que ces derniers ne tenaient pas compte du contenu des préoccupations exprimées. Par exemple, la personne a exprimé ses préoccupations concernant le processus d'élaboration d'une exposition temporaire, qu'elle considérait comme irrespectueux des groupes communautaires racisés et vulnérables, alors que certains membres du personnel blancs n'y voyaient pas de problème. En fin de compte, les préoccupations concernant le processus ont été prises en compte, mais cela ne s'est produit qu'après que la personne racisée ait insisté sur la question.

Il est important de reconnaître que, lorsque les personnes qui s'identifient comme PANDC et/ou LGBTQ2+ s'efforcent de convaincre leurs collègues de considérer des questions d'équité et d'inclusion et qu'elles se heurtent à une réponse négative, deux options s'offrent à elles : elles peuvent laisser tomber la question ou elles peuvent continuer à faire pression. Dans ce dernier cas, il est fréquent que la personne soit qualifiée de « difficile » ou « en colère ». En outre, les collègues non racisés peuvent critiquer la forme des communications pour détourner l'attention des préoccupations de fond.

L'ancien membre du personnel racisé a également affirmé qu'avant l'ouverture du Musée en 2014, il avait soulevé des questions concernant le contenu LGBTQ2+ dans la galerie au sujet de la Charte des droits et libertés. On n'y incluait qu'une seule décision judiciaire faisant référence aux droits des personnes LGBTQ2+, et elle n'abordait pas les droits des personnes transgenres et de diverses identités de genre. Un autre membre du personnel, également membre de la communauté LGBTQ2+, a fait les mêmes commentaires par coïncidence.

Indépendamment l'une de l'autre, ces deux personnes ont déclaré que leurs préoccupations n'avaient pas été prises en compte et qu'on leur avait dit qu'il y avait suffisamment de contenu gai dans cette galerie. Il ne semble pas que les membres de la direction à qui ces préoccupations ont été exprimées aient compris que l'identité de genre et l'orientation sexuelle sont des notions différentes.

L'ancien membre du personnel non racisé a également déclaré qu'avant qu'il n'exprime ses préoccupations concernant le contenu de la galerie de la Charte, un membre de la gestion l'avait emmené, ainsi que ses collègues, dans un autre lieu du Musée pour des raisons de confidentialité, puis avait informé le groupe que le fait de s'associer avec le membre du personnel racisé susmentionné constituerait une « ... limitation de carrière ».

L'ancien membre du personnel blanc a déclaré qu'après avoir soulevé la question du contenu de la galerie de la Charte, il y a eu des plaintes de la direction concernant sa conduite sur le lieu de travail, pour lesquelles il a reçu un avertissement disciplinaire. Cette personne estime que les préoccupations exprimées au sujet de sa conduite sur le lieu de travail constituaient une excuse pour mettre fin à son emploi. En fait, son emploi a été résilié trois mois après le début de sa période d'essai et, par conséquent, aucun motif n'était requis. À son avis, son rendement au travail était excellent.

Lors des entretiens, un membre du personnel qui s'est identifié comme non binaire et une personne qui s'est identifiée comme homosexuelle ont indiqué ne pas se sentir suffisamment en sécurité pour révéler leur orientation sexuelle à leurs collègues du Musée. Une personne, qui est également racisée, a indiqué que son séjour au Musée avait été suffisamment difficile en raison du racisme au sein de l'institution. Les deux personnes ont exprimé qu'elles craignaient que leur traitement par les autres ne s'aggrave si elles révélaient leur orientation sexuelle. La seconde personne a fait référence à la toxicité générale de l'environnement et à la façon habituelle dont le Musée traite les personnes marginalisées comme des obstacles l'empêchant de révéler son orientation.

Sexisme

Les femmes ont été et continuent d'être employées à tous les niveaux de l'organisation. En général, il ne semble pas y avoir de barrières structurelles empêchant les femmes non racisées d'accéder à l'emploi. Il n'y a actuellement qu'une seule personne racisée dans la structure exécutive du Musée; cette personne est la directrice générale des Amis du Musée canadien pour les droits de la personne et ne participe pas aux activités quotidiennes du Musée. De toute l'histoire du Musée, une seule autre personne racisée a fait partie de la haute direction et elle n'est plus employée au Musée.

Il semblerait cependant qu'il y ait un traitement différent des femmes à partir du milieu de l'année 2015.

La rédactrice a reçu plusieurs témoignages de la part de membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation et de tous les genres et sexes qui confirment l'existence d'une différence de traitement des femmes, qu'elles soient racisées ou non, notamment en ignorant les femmes de manière répétée mais en dialoguant avec les hommes, en parlant avec condescendance et manque de respect aux femmes lors des réunions et en refusant de reconnaître la valeur de leur travail. Il est recommandé de procéder à un examen plus approfondi de ces questions au cours de la deuxième phase afin de déterminer si ce type de comportement est omniprésent et systémique.

Entretien avec l'ancien PDG

Le mandat confié à l'équipe d'examen pour cette première phase comprenait la tâche de « déterminer et [d']analyser la réponse de la direction aux préoccupations soulevées par les membres du personnel ».

Le 8 juin 2020, l'ancien PDG a rendu publique une déclaration de responsabilité qui a été publiée sur la page Facebook du Musée, dans laquelle il a écrit :

Depuis le meurtre de George Floyd, les gens du monde entier se mobilisent pour réclamer la fin de la violence policière et du racisme systémique. Le mouvement pour la justice raciale aux États-Unis et au Canada remonte à des centaines d'années mais, trop souvent, les voix qui rompent le silence sur le racisme sont marginalisées, ignorées ou rejetées.

En tant qu'institution dédiée aux droits de la personne, le Musée cherche à amplifier ces voix. Mais il incombe également au Musée d'être à l'écoute lorsque des questions sont soulevées sur ses propres pratiques et de prendre des mesures pour y répondre.

Au cours des deux derniers jours, certains membres actuels et anciens du personnel ont publié sur les médias sociaux des commentaires sur leur expérience du racisme au Musée. Je me considère responsable d'encourager un climat antiraciste au Musée, à tous les niveaux. À compter d'aujourd'hui, le Musée s'adressera de différentes manières au personnel et aux bénévoles qui s'identifient comme personnes noires, autochtones ou de couleur pour leur permettre de parler de leur expérience de travail au Musée et pour écouter leurs préoccupations concernant nos systèmes et nos politiques. Il s'agit d'une première étape nécessaire qui sera suivie d'un plan d'action.

Je reconnais qu'il ne suffit pas que le Musée fasse des déclarations contre le racisme. Nous devons identifier nos lacunes et nos taches aveugles, tant en nous-mêmes à titre individuel qu'au sein du Musée, et prendre des mesures concrètes pour nous améliorer. Ce travail ne se fera pas du jour au lendemain, et ne sera jamais achevé. C'est une pratique que nous devons adopter dans tous les aspects de notre travail.

Je suis reconnaissant à ceux et celles qui ont investi leur énergie pour nous responsabiliser. Je compte bien faire le point sur les mesures nécessaires que le Musée prendra dans les semaines et les mois à venir.

Afin de donner suite à cette déclaration publique de responsabilité et pour que l'ancien PDG ait l'occasion de répondre sur le fond des préoccupations soulevées par d'anciens membres du personnel sur les médias sociaux, l'équipe d'examen a eu un entretien avec l'ancien PDG le 23 juillet 2020.

Dans l'ensemble, les réponses de l'ancien PDG lors de l'entretien ne concordaient pas avec sa déclaration faite sur la page Facebook du Musée le 8 juin 2020.

À aucun moment de la discussion, l'ancien PDG n'a exprimé une quelconque appréciation de la gravité des préoccupations soulevées en matière de racisme. Il n'a reconnu la validité d'aucune des affirmations et n'a accepté aucune responsabilité personnelle pour l'environnement du Musée qui a nui à son personnel. Il n'a exprimé aucun remord.

Tout au long de l'entretien, l'ancien PDG ne semblait pas comprendre que, en tant que PDG, il avait l'obligation de faire preuve de leadership en réponse aux préoccupations de longue date concernant le racisme et l'oppression systémiques au sein de l'institution. Il ne semblait pas comprendre qu'il était de sa responsabilité de veiller à ce que le Musée soit exempt de systèmes d'oppression.

Constatations

Racisme

1. Le racisme est omniprésent et systémique au sein de l'institution, avec des répercussions importantes sur l'embauche et le maintien en poste des membres PANDC du personnel et les préjudices individuels qui en découlent.
2. Il ressort des entretiens limités avec les membres de l'équipe de direction que la direction ne semble pas avoir une connaissance suffisante des concepts fondamentaux en matière de racisme.

Harcèlement sexuel

3. À l'heure actuelle, rien ne permet de dire si les enquêtes sur le harcèlement sexuel ont été menées de manière inadéquate ou si des enquêtes ont été menées du tout avant l'automne 2016.
4. Il semblerait que les plaintes de harcèlement sexuel et **de traque** déposées par des femmes noires n'aient pas fait l'objet d'une enquête ou n'aient pas été traitées de manière adéquate avant l'automne 2016.
5. Rien n'indique que les plaintes de harcèlement sexuel ne font pas l'objet d'une enquête ou ne sont pas traitées de manière adéquate à l'heure actuelle, mais il conviendrait de clarifier les procédures permettant au personnel de signaler les incidents et les procédures de réception des plaintes par la direction et le personnel des ressources humaines.
6. Il semblerait qu'une formation supplémentaire soit nécessaire pour comprendre les vulnérabilités que les femmes racisées et les personnes de diverses identités de genre éprouvent par rapport au harcèlement sexuel.

Sexisme, hétérosexisme et homophobie

7. Des personnes au sein de l'institution, en particulier au niveau de la direction, ont été victimes de sexisme et de racisme sexiste, et il existe suffisamment d'indications pour justifier une exploration plus approfondie au cours de la deuxième phase.
8. L'hétérosexisme est présent dans les pratiques de l'institution, y compris des pratiques qui renforcent la binarité des sexes.

9. Le contenu lié aux personnes LGBTQ a été omis ou caché à six reprises en 2017 et une fois en 2015. Il conviendrait d'étudier plus avant cette pratique afin de déterminer si elle était plus répandue.
10. Il semblerait qu'il y a des comportements homophobes au sein de l'institution, ce qui justifie un examen plus approfondi pour en déterminer la portée.

Recommandations de la première phase

Gouvernement du Canada

1. Il est recommandé que le gouvernement du Canada prenne toutes les mesures nécessaires pour que le Conseil d'administration soit représentatif de la diversité du Canada, et en particulier qu'il compte en tout temps au moins une personne noire, une personne autochtone et un membre de la communauté LGBTQ2+ au sein du Conseil, en plus de membres d'autres groupes visés par l'équité. Cette représentation ne doit pas être inférieure à un tiers du total des neuf administratrices et administrateurs mandatés par la *Loi sur les musées*.
2. Il est recommandé que le gouvernement du Canada et le Conseil d'administration déterminent des mesures provisoires appropriées pour s'assurer que les divers points de vue des Canadiens et des Canadiennes, et en particulier des membres des communautés noire et autochtone, soient entendus et que leurs points de vue soient pris en compte jusqu'à ce que le cycle régulier des nominations ait constitué le Conseil comme dans la recommandation précédente.
3. Il est recommandé que le gouvernement du Canada fasse de son mieux pour nommer un directeur général ou une directrice générale qui soit membre d'une communauté PANDC. Dans le cas où le processus de recherche ne produirait pas une personne qualifiée, il est recommandé de relancer le processus de nomination.

Conseil d'administration

4. Il est recommandé que le Conseil d'administration modifie le mandat du Comité pour la diversité et l'inclusion afin d'exiger qu'il compte en tout temps au moins une personne noire, une personne autochtone (et idéalement des personnes représentant les Premières Nations, les Métis et les Inuits) et une personne qui s'identifie comme LGTBQ2+, en plus de membres d'autres groupes d'équité.
5. Il est recommandé que toutes les politiques du Conseil d'administration approuvées à ce jour et les futures politiques du Conseil fassent l'objet d'une analyse approfondie afin de détecter les partis pris et de s'assurer que les politiques favorisent et soutiennent l'équité telle que définie dans le présent rapport.
6. Il est recommandé que le Conseil d'administration suive une formation antiraciste et anti-oppression obligatoire et continue, à la fois sous forme d'auto-apprentissage et de séances de formation programmées. Un exemple de programme d'auto-apprentissage se trouve à l'annexe 1.

7. Il est recommandé que le Conseil d'administration fixe des objectifs pour la direction générale afin de promouvoir une culture d'équité, d'inclusion et de responsabilité au sein du Musée.
8. Il est recommandé que le Conseil d'administration demande à la direction générale de nouer des relations communautaires significatives avec les communautés noire, autochtone et LGBTQ2+, et de veiller à ce que des relations communautaires significatives soient établies en particulier avec les communautés transgenres, bispirituelles et de diverses identités de genre.

Haute direction (y compris la direction générale)

9. Il est recommandé que les relations avec les parties prenantes continuent d'inclure les communautés autochtones, et que l'on noue également des relations significatives avec les communautés noire, autochtone et LGBTQ2+ dans le but d'établir des liens avec les membres transgenres, bispirituels et de diverses identités de genre des communautés LGBTQ2+.
10. Il est recommandé que l'évaluation du rendement de tous les membres de l'équipe de la haute direction comprenne des éléments permettant à chacun et chacune de s'engager personnellement à respecter les principes d'antiracisme et d'équité. L'équipe de la haute direction devrait servir de modèle en matière de lutte contre le racisme, d'équité et de responsabilité au sein du Musée.
11. Il est recommandé de créer un poste de cadre supérieur pour une personne responsable de l'équité et des pratiques antiracistes, doté d'un budget et d'un personnel suffisants pour remplir ses fonctions, et dont le mandat comprendra notamment les tâches suivantes :
 - a. faire rapport conjointement au Conseil d'administration et à la direction générale;
 - b. soutenir la direction générale, la direction et le service des ressources humaines dans leurs efforts pour faire de l'organisation une institution antiraciste et équitable;
 - c. créer une politique antiraciste et d'autres politiques pour s'assurer que le Musée devienne un lieu de travail équitable et inclusif;

- d. diriger la direction et le personnel dans leurs efforts de lutte contre le racisme et l'oppression;
 - e. aider à maintenir des pratiques d'embauche impartiales;
 - f. développer et fournir la formation nécessaire;
 - g. aider au développement des compétences en matière de gestion et de leadership;
 - h. aider au maintien des compétences acquises en salle de classe et appliquer ces compétences sur le lieu de travail;
 - i. fournir un lieu sûr et confidentiel où les membres du personnel peuvent exprimer leurs préoccupations concernant le racisme et les autres formes d'oppression sur le lieu de travail.
12. Il est recommandé de donner la priorité au recrutement de cadres et de gestionnaires PANDC et LGBTQ2+ à mesure que des postes se libèrent ou sont créés à tous les niveaux de gestion.

Formation

13. Il est recommandé d'allouer des ressources suffisantes pour permettre un cycle de formation solide comprenant des cours obligatoires pour la direction générale, la direction et le personnel dans les domaines suivants :
- a. l'antiracisme;
 - b. les partis pris inconscients;
 - c. la décolonisation;
 - d. la lutte contre l'homophobie et la transphobie;
 - e. le harcèlement sexuel;
 - f. la compétence culturelle relative aux Autochtones;
 - g. la compétence culturelle relative aux personnes noires;

- h. la compétence culturelle relative aux personnes LGBTQ2+ (en accordant une attention particulière aux personnes transgenres, aux personnes non binaires et aux personnes bispirituelles).

Pratiques d'embauche

14. Le Musée est un lieu de travail syndiqué. Les politiques et les pratiques du Musée doivent donc être conformes aux dispositions de la convention collective pour les membres du personnel concernés. Après examen de la convention collective, il semble que celle-ci n'interdise pas l'adoption de processus tels que ceux qui sont recommandés ici, mais cette détermination dépasse le cadre du présent examen. La plupart des postes de direction ne sont pas syndiqués et ne sont donc pas soumis aux dispositions de la convention collective.
15. Il est recommandé que le Musée passe immédiatement à l'évaluation en aveugle des CV/candidatures pour toutes les personnes postulant un emploi.
16. Il est recommandé que le Musée reconnaisse dans ses critères d'évaluation que des personnes d'origines diverses apportent des expériences et des connaissances différentes qui sont des atouts pour le Musée.
17. Il est recommandé que les critères d'évaluation permettent de noter l'expérience équivalente pour certaines exigences afin de reconnaître que certaines compétences professionnelles peuvent être transférables.
18. Il est recommandé que les exigences obligatoires pour tous les postes et les critères d'évaluation soient examinés pour détecter tout parti pris implicite.
19. Il est recommandé de mettre fin immédiatement, pour toute nouvelle embauche, à la pratique consistant à établir des contrats pour le personnel à temps plein et à temps partiel avec affectation d'heures et de remplacer ces contrats par des postes permanents assortis d'une période d'essai de six mois.
20. Il est recommandé que, lorsqu'il fait appel à une agence de recrutement externe, le Musée donne la priorité à l'équité raciale et s'assure que l'agence comprend l'importance de l'équité.
21. Il est recommandé que les comités de recrutement examinent en aveugle toutes les candidatures reçues par l'agence de recrutement, et non seulement la liste présélectionnée de candidatures, afin de s'assurer que tout parti pris inconscient de la part de l'agence est détecté.

22. Il est recommandé que tous les comités de recrutement comptent au moins un membre PANDC dans la mesure du possible.
23. Il est recommandé qu'une analyse complète des pratiques d'emploi du Musée soit entreprise au cours de la deuxième phase afin de déterminer si des mesures correctives supplémentaires sont nécessaires au-delà des recommandations déjà proposées.
24. Il est recommandé que les postes soient réévalués afin de s'assurer que le degré de maîtrise des deux langues officielles requis est réellement nécessaire, de manière à ne pas constituer un obstacle structurel qui empêcherait les personnes PANDC de se qualifier pour des postes en raison d'un manque de maîtrise du français ou de l'anglais, tout en restant en conformité avec les exigences fédérales et en maintenant un engagement à soutenir les droits linguistiques des francophones.

Hétérosexisme, homophobie et transphobie

25. Il est recommandé d'utiliser un langage neutre et inclusif (selon les principes de la rédaction épïcène), et d'utiliser des pronoms de genre non binaires si cela s'applique, dans tous les documents internes et externes.
26. Il est recommandé qu'à leur arrivée, tous les membres du public soient informés de l'emplacement des toilettes pour femmes, de celles pour hommes et des toilettes universelles dans le Musée, et ce, de manière systématique et non seulement en réponse à une demande. Une signalisation à cet effet devrait être placée dans tout le Musée.
27. Il est recommandé que le Musée adopte immédiatement la pratique de préciser les pronoms préférés dans toute correspondance.
28. Il est recommandé que le Musée, après avoir mis en place des systèmes pour assurer la sécurité des membres du personnel en contact avec le public, consulte confidentiellement ces derniers afin de déterminer leur opinion à savoir si le niveau de sécurité au Musée est suffisant pour permettre d'indiquer les pronoms préférés de chaque personne sur son porte-nom.
29. Il est recommandé que tous les documents de communications, numériques et imprimés, soient passés en revue afin de repérer les binaires de genre et de les remplacer, si cela s'applique, par des termes neutres, dans la mesure du possible.

Contenu, visites et programmes du Musée

30. Il est recommandé de procéder à un examen du contenu relatif aux peuples autochtones, aux personnes noires du Canada et aux personnes LGBTQ2+, en accordant une attention particulière aux voix bispirituelles.
31. Il est également recommandé que le Musée adopte une approche générale en matière de contenu relatif aux personnes noires du Canada qui soit analogue à l'approche générale utilisée pour le contenu relatif aux peuples autochtones et, en particulier, qu'il fasse connaître clairement l'histoire du Canada en ce qui concerne l'oppression des personnes noires, depuis l'esclavage jusqu'à nos jours.
32. Il est recommandé que les visites et les programmes ayant un contenu essentiellement autochtone ne soient dispensés que par des personnes autochtones, y compris l'exercice des couvertures de Kairos.
33. Il est recommandé de procéder à un examen complet de l'environnement physique dans lequel se déroule la visite guidée de l'Esprit Mikinak-Keya afin de s'assurer qu'elle est menée conformément aux enseignements du Cercle des sept aîné.e.s.
34. Il est recommandé qu'une visite guidée sur l'histoire des personnes noires du Canada soit élaborée et lancée dans un délai de 12 mois et qu'elle comprenne une consultation significative de la communauté dans le cadre du processus d'élaboration.

Installations

35. Il est recommandé de désigner un lieu que le personnel et les sous-traitants pourront utiliser pour leur bien-être, y compris pour faire des cérémonies de purification, prier, méditer ou discuter à la suite de situations difficiles. Ce lieu serait adapté sur le plan des installations afin de prendre en compte les questions de santé et de sécurité.

Ressources humaines

36. Il est recommandé que les membres du personnel chargés d'enquêter sur les plaintes pour harcèlement (y compris le harcèlement sexuel) suivent régulièrement des formations complémentaires pour se tenir au courant des meilleures pratiques.
37. Il est recommandé que les membres du personnel soient formés en particulier dans le domaine des partis pris inconscients dans les enquêtes sur le harcèlement (y compris le harcèlement sexuel).

38. Il est recommandé que le Musée précise à tous les membres du personnel sa pratique actuelle qui consiste à adresser tous les signalements de harcèlement sexuel au service des ressources humaines pour enquête.
39. Il est recommandé que la Politique de respect en milieu de travail soit révisée afin de clarifier explicitement la procédure à suivre pour porter plainte en cas de harcèlement.

Interactions avec le public

40. Il est recommandé que le Musée produise immédiatement un code de conduite pour les visiteurs et les visiteuses, ainsi que les documents connexes nécessaires, pour que le public soit conscient de son obligation de dialoguer respectueusement avec le personnel. Des panneaux indiquant cette obligation devraient être placés à l'intérieur du Musée.
41. Il est recommandé que le Musée explore davantage, dans la deuxième phase, des stratégies visant à créer une sécurité émotionnelle supplémentaire pour le personnel qui interagit avec le public, y compris pour les visites à l'intention des dignitaires et personnalités, des donateurs et donatrices et des parties prenantes.

Réconciliation et questions à approfondir

42. Il est recommandé que le Musée présente des excuses réfléchies aux personnes noires et autochtones, qui soient fondées sur l'action, et que l'on explore davantage les possibilités de réconciliation, y compris la réparation des préjudices financiers dans les cas démontrables, au cours de la deuxième phase de cet examen.
43. Il est recommandé que des recherches approfondies sur les obstacles à l'emploi des personnes handicapées soient menées au cours de la deuxième phase de l'examen.
44. Il est également recommandé qu'une étude approfondie soit menée au cours de la deuxième phase de l'examen afin de déterminer dans quelle mesure le sexisme est peut-être présent au sein du Musée.

Notes bibliographiques

ⁱ DiAngelo, R. *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*, Les Arènes, 2020.

ⁱⁱ *La Fondation canadienne des relations raciales* (sans date). Tiré du site <https://www.crrf-fcrr.ca/en/>

ⁱⁱⁱ *Alberta Civil Liberties Research Centre* (sans date). Tiré du site <http://www.aclrc.com/> (en anglais seulement)

^{iv} *Alberta Civil Liberties Research Centre* (sans date). Tiré du site <http://www.aclrc.com/> (en anglais seulement)

^v *The Perception Institute* (sans date). Tiré de <https://perception.org/> (en anglais seulement)

^{vi} DiAngelo, R. *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*, Les Arènes, 2020.

^{vii} Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (sans date). Tiré de <https://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx>

^{viii} D. R. Williams et coll. « Understanding How Discrimination Can Affect Health », *Health Services Research*, p. 1374-1388, 2019.

^{ix} Ahmed, S. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London, Duke University Press, 2012. (en anglais seulement)

^x Canada, T. T. *Ce que nous avons retenu : Les principes de la vérité et de la réconciliation*. Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada, 2015.

^{xi} *Direction générale de l'action contre le racisme de l'Ontario* (sans date). Tiré du site Web de la Direction générale de l'action contre le racisme à l'adresse <https://www.ontario.ca/fr/document/normes-relatives-aux-donnees-en-vue-de-reperer-et-de-surveiller-le-racisme-systemique/glossaire>

-
- ^{xii} *Direction générale de l'action contre le racisme de l'Ontario* (sans date). Tiré du site Web de la Direction générale de l'action contre le racisme à l'adresse <https://www.ontario.ca/fr/document/normes-relatives-aux-donnees-en-vue-de-reperer-et-de-surveiller-le-racisme-systemique/glossaire>
- ^{xiii} Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*, Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.
- ^{xiv} *Direction générale de l'action contre le racisme de l'Ontario* (sans date). Tiré du site Web de la Direction générale de l'action contre le racisme à l'adresse <https://www.ontario.ca/fr/document/normes-relatives-aux-donnees-en-vue-de-reperer-et-de-surveiller-le-racisme-systemique/glossaire>
- ^{xv} Eve Tuck, K. W. « Decolonization is not a Metaphor », *Decolonization: Indigeneity, Education & Society*, p. 1-40, 2012.
- ^{xvi} Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*, Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.
- ^{xvii} Kendi, I. X. *How to be an AntiRacist*, New York, One World, 2019.
- ^{xviii} Essed, P. *Understanding Everyday Racism: An Interdisciplinary Theory*, Newbury Park, SAGE Publications inc., 1991.
- ^{xix} Sue, D. W. *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*. Hoboken, John Wiley & Sons inc., 2010.
- ^{xx} Sue, D. W. *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*. Hoboken, John Wiley & Sons inc., 2010.
- ^{xxi} Sue, D. W. *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*. Hoboken, John Wiley & Sons inc., 2010.
- ^{xxii} Holmes, T. H. « The Social Readjustment Rating Scale », *Journal of Psychosomatic Research*, p. 213-218, 1967.
- ^{xxiii} Utsey, S. O. « Cultural, sociofamilial, and psychological resources that inhibit psychological distress in African Americans exposed to stressful life events and race-related stress », *Journal of Counseling Psychology*, p. 49-62, 2008.

^{xxiv} DiAngelo, R. *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*, Les Arènes, 2020.ch. 5.

^{xxv} Crenshaw, K. *On Intersectionality: Essential Writings*. New York, The New Press, 2017.

^{xxvi} La Fondation canadienne des femmes. <https://canadianwomen.org/fr/les-faits/lecart-salarial/>

^{xxvii} Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*, Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.

^{xxviii} Comack, E. *Locating law: race, class, gender, sexuality, connections*. Halifax, Fernwood Publishing.

^{xxix} *Réclamer notre pouvoir et notre place : Le rapport final de l'enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées*, Volume 1a, page 61.

^{xxx} Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*, Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.

^{xxxi} Conseil de l'Europe. *Prévention et lutte contre le sexisme : Recommandation CM/Rec (2019) 1*, Conseil de l'Europe, 2019.

^{xxxii} *Rainbow Resource Centre*. 2012. Tiré de rainbowresourcecentre.org : <https://rainbowresourcecentre.org/files/12-11-Heterosexism.pdf>

^{xxxiii} *Rainbow Resource Centre*. 2012. Tiré de rainbowresourcecentre.org : <https://rainbowresourcecentre.org/files/12-11-Heterosexism.pdf>

^{xxxiv} Gouvernement du Canada (2017-12-12). *Gouvernement du Canada* Tiré du Site Web de la législation (Justice) : <https://laws.justice.gc.ca/fra/g>

^{xxxv} Frances Henry, Carol Tator. *Discourses of Domination: Racial Bias in the Canadian English-language Press*. Toronto, University of Toronto Press Incorporated, 2002. (en anglais seulement)

^{xxxvi} Ahmed, S. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London, Duke University Press, 2012, p. 52. (en anglais seulement)

^{xxxvii} Ahmed, S. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London, Duke University Press, 2012. (en anglais seulement)

^{xxxviii} Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*, Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.

^{xxxix} Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*, Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.

Annexe 1

Cours d'autoformation sur la lutte contre le racisme

Textes obligatoires :

- Robyn Maynard, *Policing Black Lives: State Violence in Canada from Slavery to the Present* (2017)
(Version française : *NoirEs sous surveillance : esclavage, répression, violence d'État au Canada*, 2018)
- Derald Wing Sue et Lisa Beth Spanierman, *Microaggressions in Every Day Life*, 2^e édition (2020)
- Robin DiAngelo, *White Fragility: Why It's So Hard for White People to Talk About Racism* (2018)
(Version française : *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*, 2020)
- Reni Eddo-Lodge, *Why I'm No Longer Talking to White People about Race* (2017)
(Version française : *Le racisme est un problème de blancs*)
- Ozlem Sensoy, Robin DiAngelo, et al. *Is Everyone Really Equal?: An Introduction to Key Concepts in Social Justice Education* (2011)
- Chelsea Vowel. *Indigenous Writes, A Guide to First Nations, Métis & Inuit Issues in Canada* (2016)

Veillez noter que certains de ces textes et vidéos sont écrits dans le contexte américain. Comme nous le verrons, le contexte canadien est similaire.

Les ressources figurant sur cette liste devraient être lues ou regardées dans l'ordre.

1. Introduction

- a. À lire : *Is Everyone Really Equal?: Chapter 1: How to Engage Constructively in Courses that Take a Social Justice Approach*
- b. À écouter : Interview de Robin DiAngelo par Gwen Iffel sur Amanpour & Co. (17:13)
<https://www.youtube.com/watch?v=Qx-gUfQx4-Q>
- c. À écouter : Kimberlé Crenshaw, *On Intersectionality* (2016, 30:40)
<https://www.youtube.com/watch?v=-DW4HLgYPIA>

2. À lire : *Is Everyone Really Equal?* Chapter 3, Culture and Socialization, Chapter 4, Prejudice and Discrimination
3. À écouter : Robyn DiAngelo, White Fragility Lecture (2019, 1:42:00)
<https://www.youtube.com/watch?v=HrOFpaB-PQI>

À noter : Bien que le texte, *Fragilité blanche*, ne soit pas inclus dans ces documents, il devrait être lu indépendamment.

4. À lire : *Why I'm No Longer Talking to White People about Race*, Chapter 2, The System, Chapter 3, What is White Privilege?, and Chapter 7, There's No Justice, There's Just Us.
5. À lire : *Microaggressions in Everyday Life*: Chapter 1, Microaggressions as Toxic Rain: Here, There and Everywhere; Chapter 3, The Psychological Dilemmas and Dynamics of Microaggressions; Chapter 5, Microaggressive Stress: Impact on Physical and Psychological Well-Being

Essayez de réfléchir aux microagressions que vous avez pu commettre ou dont vous avez peut-être été victime.

6. À écouter : Harry Daniels: A Métis Man for The People
<https://www.youtube.com/watch?v=PSxrySVcuOA>

et

À écouter : Supreme Court of Canada extends rights to Métis and non-status Indians <https://www.youtube.com/watch?v=Fm8qzcV8qDs>

7. À lire : *Policing Black Lives*: Introduction, "On State Violence and Black Lives", Chapter 1, Devaluing Black Life, Demonizing Black Bodies" et Chapter 2, "The Black Side of the Mosaic".

et

À lire : *A Guide to First Nations, Métis & Inuit Issues in Canada* (2016), Part 2, Chapters 3, 4, 5 and 6

8. À écouter : Ibram X. Kendi, The Difference Between “Not Racist” and Antiracist (2019, The Aspen Institute, 50:58)
<https://www.youtube.com/watch?v=TzuOlyyQlug>

Lectures complémentaires :

9. Paulette Regan, *Unsettling the Settler Within* (2011)
10. Desmond Cole, *The Skin We're In* (2020)
11. Ibram X. Kendi, *How to Be an Antiracist* (2019)
12. Anne Bishop, *Becoming an Ally, Breaking the Cycle of Oppression in People*, 3rd Edition (2015)
13. Arthur Manuel et Grand Chief Ronald Derrickson, *The Reconciliation Manifesto, Recovering the Land, Rebuilding the Economy* (2017)
14. Lee Maracle, *My Conversations With Canadians* (2017)
15. Bob Joseph, *21 Things You May Not Know About the Indian Act, Helping Canadians Make Reconciliation With Indigenous Peoples a Reality* (2018)
16. Bob et Cynthia Joseph, *Indigenous Relations: Insights, Tips & Suggestions To Make Reconciliation a Reality* (2019)