

# Deuxième phase : Rapport final

## Un cadre pour l'avenir

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

©2021 Harris Law Solutions\*

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

## **Remerciements :**

Barbara Bruce, O.M.

Delia Douglas, Ph.D.

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

Leah M. Richardson

Kichi Maarse (un grand merc)

Ce rapport de la première phase a été rédigé sur les terres ancestrales et traditionnelles des peuples anishinabé, cri, oji-cri, dakota et déné, et sur la terre natale de la nation métisse, Île de la Tortue. Nous reconnaissons que l'eau consommée à Winnipeg, au Manitoba, provient de la Première Nation Shoal Lake n° 40, sur le territoire du Traité n° 3. Nous reconnaissons et remercions également ceux et celles qui nous ont précédés et nous nous efforçons d'apprendre et d'honorer les enseignements des premiers peuples de cette terre.

La beauté de l'antiracisme, c'est qu'on n'a pas besoin de prétendre être libre de tout racisme pour être antiraciste.

L'antiracisme, c'est l'engagement à combattre le racisme partout où il se trouve, y compris en soi-même.

- Ijeoma Oluo

# Contenu

Sommaire.....	4
Introduction .....	9
Processus de la deuxième phase .....	11
Entretiens .....	12
Examen de documents .....	12
Terminologie.....	14
Première partie : Thèmes soulevés dans la deuxième phase .....	16
Racisme.....	16
Racisme systémique/institutionnel.....	16
Racisme et colonialisme au quotidien.....	17
Harcèlement sexuel et racisme sexiste.....	21
Norme de preuve dans les enquêtes en milieu de travail .....	22
Traquée par un membre du Musée .....	23
Allégation de harcèlement sexuel non signalée précédemment.....	24
Harcèlement sexuel – Hommes racisés .....	25
Manquements de la direction.....	29
Autres hommes racisés sur le lieu de travail .....	30
Sexisme .....	31
Équité salariale et promotion .....	32
Hétérosexisme, homophobie et transphobie.....	33
Responsabilité de la direction .....	34
Relation entre le service des ressources humaines et le personnel de supervision ..	35
Plans stratégiques .....	36
Budgets.....	37
Constatations regroupées .....	39
Partie deux : Mesures de redressement .....	41
Mise en œuvre des recommandations de la première phase .....	41
Recommandation no 2 .....	42
Recommandation n° 5.....	42
Recommandation n° 6.....	43
Recommandation n° 7.....	43

Recommandation n° 10 .....	45
Recommandation n° 11 .....	46
Recommandation n° 12 .....	51
Recommandation n° 13 .....	54
Recommandation n° 23 .....	55
Recommandation n° 33 .....	56
Recommandation n° 36 et recommandation n° 37 .....	56
Recommandations de la deuxième phase .....	58
Annexe A – Termes et définitions .....	61
Préjugé .....	61
Parti pris .....	62
Discrimination .....	63
Racisme.....	63
Racisme systémique.....	64
Racisme institutionnel.....	64
Racisme contre les personnes autochtones et racisme contre les personnes noires.....	64
Colonialisme .....	65
PANDC .....	66
Non raciste .....	68
Antiracisme .....	68
Racisme au quotidien .....	68
Microaggressions.....	69
Dichotomie de racisme « bon/mauvais » .....	69
Intersectionnalité et racisme sexiste .....	70
Sexisme.....	71
Hétérosexisme.....	72
Homophobie et transphobie.....	72
Diversité, inclusion et équité .....	72
Argument ou police du ton.....	74
Annexe B – Recommandations regroupées.....	76
Recommandations de la première phase .....	76

Gouvernement du Canada .....	76
Conseil d'administration .....	76
Haute direction (y compris la direction générale).....	77
Formation .....	78
Pratiques d'embauche.....	79
Hétérosexisme, homophobie et transphobie .....	80
Contenu, visites et programmes du Musée .....	81
Installations.....	81
Ressources humaines .....	81
Interactions avec le public .....	82
Réconciliation et questions à approfondir .....	82
Recommandations de la deuxième phase .....	83
Notes bibliographiques .....	85

## Sommaire

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 ».

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, la rédactrice du présent rapport 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 la rédactrice ont également été pris en compte.

La phase 2 a débuté en octobre 2020 et avait les but suivants :

- confirmer, compléter ou modifier les conclusions provisoires de racisme systémique au sein du Musée, y compris parmi le personnel des opérations qui n'est pas en contact avec le public et le personnel travaillant dans les bureaux;
- examiner plus avant si le sexisme, l'hétérosexisme, l'homophobie et/ou la transphobie sont systémiques au sein de l'institution;
- analyser les progrès réalisés à ce jour par le Musée dans la mise en œuvre des recommandations de la première phase.

Au cours de la deuxième phase, 35 entretiens ont été menés avec des membres du personnel travaillant actuellement dans l'organisation. Ces entretiens ont été réalisés afin de donner aux gens l'occasion de se faire entendre et d'informer le Musée de l'impact des actions ou des omissions du Musée sur les personnes appartenant aux groupes d'équité, en mettant l'accent sur les actions prises depuis août 2020, mais sans s'y limiter.

Les constatations faites au cours de la première phase ont été généralement confirmées et des constatations supplémentaires ont été faites. En plus du cas d'un membre du Musée qui traquait une femme noire découvert par la rédactrice lors de la première phase, deux autres plaintes de harcèlement sexuel ont été découvertes pendant les entretiens de la deuxième phase – l'une concerne une plainte déposée par une personne racisée en 2018, et l'autre une plainte visant une personne racisée déposée en 2019 – dont aucune n'a été divulguée à la rédactrice par le service des ressources humaines.

La tenue des dossiers concernant les signalements de harcèlement sexuel est superficielle et décentralisée, ce qui laisse croire que le Musée ne fait pas le suivi et les enquêtes nécessaires et qu'il ne prend donc pas les mesures qui s'imposent à cet égard.

Une forme de racisme sexiste se perpétue contre les hommes racisés au sein du Musée, contre les hommes noirs en particulier, avec la sexualisation et la fétichisation des hommes noirs et le stéréotype voulant que les hommes noirs soient « dangereux » et « prédateurs ».

L'incapacité à fournir une formation sur le harcèlement sexuel à tous les membres du personnel avant l'automne 2020 a constitué un échec structurel, et le traitement inadéquat des plaintes de harcèlement sexuel au sein du Musée par la direction dans son ensemble a entraîné une érosion de la confiance du personnel quant à l'existence de processus équitables et justes pour enquêter sur les allégations de harcèlement sur le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel.



Certaines personnes au sein de l'institution ont été victimes de sexisme et de racisme sexiste. Les manifestations de racisme, de sexisme et de racisme sexiste ont eu un impact sur le bien-être organisationnel de l'institution à l'heure actuelle, en dépit du fait que les femmes sont représentées aux plus hauts échelons de l'organisation.

Le contenu lié aux personnes LGBTQ a été omis ou caché à six reprises en 2017 et une fois en 2015. Le Musée a également donné suite à des demandes concomitantes pour que les visites évitent expressément le contenu relatif aux droits des femmes en général et au droit à l'avortement en particulier. Cette pratique a également été abandonnée en même temps que celle consistant à omettre le contenu LGBTQ+.

Les membres des communautés LGBTQ+ sont systématiquement sous-représentés dans les cadres moyens et supérieurs. La mise en œuvre par le Musée des recommandations de la première phase visant à assurer une représentation équitable (représentation accompagnée du pouvoir d'influer sur les décisions prises) a commencé à donner des résultats à cet égard.

Il incombe au Musée de mettre en œuvre les recommandations formulées dans les deux phases de cet examen, et cet examen se concentre donc sur les mesures prises par la direction du Musée pour lutter contre le racisme systémique et les autres formes d'oppression au sein du Musée. Les recommandations pour lesquelles le Musée pourrait avoir besoin de conseils supplémentaires, ou pour lesquelles des explications sont nécessaires, ainsi que des recommandations additionnelles, sont présentées dans la deuxième partie du présent rapport.

La rédactrice a été informée en détail de la mise en œuvre de toutes les recommandations de la première phase par le Musée. Les progrès réalisés par le Musée dans la mise en œuvre des recommandations formulées lors de la première phase, sous la direction éclairée de l'actuelle directrice générale, sont généralement satisfaisants et les efforts déployés par le Musée jusqu'à présent ont été importants.

Au-delà de la mise en œuvre des recommandations, la capacité de l'équipe de la haute direction (à l'exclusion de la DG) à diriger les efforts du Musée en matière d'antiracisme et d'anti-oppression n'est pas actuellement bien développée.

La rédactrice reconnaît que depuis la publication du rapport de la première phase, les membres de l'équipe de la haute direction ont travaillé avec diligence pour acquérir les compétences nécessaires pour guider l'organisation vers l'équité et ont fait des efforts considérables pour aider l'organisation à reprendre pied. Le rôle de la rédactrice, cependant, consiste à cerner les problèmes d'ordre structurel qui sont survenus, à déterminer si ces problèmes se présentent encore, et à définir les secteurs où des mesures correctives ont été prises, mais ne sont pas encore enracinées.

Les membres du personnel interrogés au cours de la deuxième phase ont été nombreux à exprimer leur conviction que certains membres de la haute direction n'ont pas accepté leur part de responsabilité pour le fait qu'ils ont contribué, activement et passivement, à créer un milieu de travail où le racisme et d'autres formes d'oppression ont pu se répandre. Même lorsqu'ils n'étaient pas directement liés aux oppressions systémiques en soi, les manquements de la direction ont néanmoins fait en sorte que ces oppressions systémiques perdurent et aient des répercussions disproportionnées sur les membres actuels et anciens du personnel marginalisé, dont la vie, la santé physique, la santé mentale et le bien-être financier ont également été perturbés de manière disproportionnée. Le bien-être du personnel et la réparation des torts devraient être le principal objectif du Musée lorsqu'il tient son personnel dirigeant pour responsable.

La rédactrice a toutefois pris note des efforts déployés par de nombreuses personnes interrogées pour lutter contre le racisme et de leur contribution à l'amélioration du Musée depuis le début du présent examen.

En réponse aux conditions qui prévalent maintenant ou depuis longtemps au Musée, le personnel a mis sur pied plusieurs groupes (à l'exception du Cercle d'apprentissage pour l'inclusion, créé au départ par la directrice générale intérimaire et qui s'est depuis transformé en un groupe dirigé par le personnel) dans le but d'améliorer la communication entre les membres du personnel travaillant dans différents services et d'aborder des questions liées à l'équité :

- Conseil arc-en-ciel pour l'équité;
- Conseil pour l'accessibilité;
- Conseil de la francophonie; et
- Cercle d'apprentissage pour l'inclusion, composé de personnes autochtones, noires et racisées.

Ces efforts doivent se poursuivre car le dur travail personnel visant à démanteler le racisme chez soi-même, au Musée et dans notre société en général, ne sera jamais terminé.

Au cours des deux phases, certains hommes travaillant au Musée ont fait part à la rédactrice de leur sentiment de culpabilité parce qu'ils ne sont pas intervenus quand ils ont été témoins de comportements sexistes; ces hommes se sont également engagés à s'attaquer à ces comportements dorénavant, question de profiter de leurs privilèges pour favoriser l'équité au travail. La rédactrice encourage tous les membres du personnel, quel que soit leur sexe, à remettre en question leurs propres réactions lorsqu'ils sont témoins d'un comportement oppressif.

Parmi les membres du personnel qui ont été interrogés pendant la deuxième phase, les personnes blanches ont exprimé un souci constant quant à savoir si le Musée pourra se remettre de cette situation et réparer les torts causés aux personnes qu'il a blessées. Elles ont souvent exprimé un optimisme quant au rôle qu'elles peuvent jouer dans le changement de culture au Musée.

L'éducation et la pratique prennent du temps. Bien que l'on puisse commencer le cheminement vers une pratique antiraciste en quelques mois, il n'y a pas de « solution miracle »; la pratique de l'antiracisme exige un apprentissage et un engagement continus.

## 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 certaines personnes 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) 3.15.2

Le mandat légal du Musée est :

« 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. 3.15.2)

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 direction générale (ci-après « le ou la DG » ou « le directeur général ou la directrice générale ») est également nommée par le

gouvernement fédéral. Cinq personnes ont occupé le poste de direction générale, dont l'actuel directrice générale :

- M. Stuart Murray (de 2009 à 2014);
- Mme Gail Stephens, à titre intérimaire (de 2014 à 2015);
- M. John Young (de 2015 au 25 juin 2020, ci-après désigné « ancien DG »);
- Mme Pauline Rafferty, DG intérimaire et présidente du Conseil d'administration (du 25 juin 2020 au 17 août 2020, ci-après désigné « DG intérimaire »); et
- Mme Isha Khan (du 17 août au présent, ci-après désigné « DG actuelle »).

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<sup>1</sup> 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.

## Processus de la deuxième phase

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 rapport de la première phase a été publié le 5 août 2020.

L'un des objectifs de la deuxième phase de l'examen est de donner aux membres actuels du personnel l'occasion de se faire entendre; de nombreuses personnes travaillant actuellement au Musée n'ont pas eu l'occasion, au cours de la première phase, d'exprimer leurs préoccupations et leurs sentiments concernant le racisme et l'oppression systémique au Musée.

Un autre objectif de cette deuxième phase de l'examen est d'élargir la portée de l'enquête pour identifier les façons dont le personnel et les processus du Musée peuvent contribuer au racisme et à d'autres formes d'oppression.

La portée de la deuxième phase est prévue comme suit :

- confirmer, compléter ou modifier les conclusions provisoires de racisme systémique au sein du Musée, y compris parmi le personnel des opérations qui n'est pas en contact avec le public et le personnel travaillant dans les bureaux;
- examiner plus avant si le sexisme, l'hétérosexisme, l'homophobie et/ou la transphobie sont systémiques au sein de l'institution;

---

<sup>1</sup> Bien que l'acronyme « LGBTQ2+ » soit un terme plus inclusif désignant les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, 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.

- analyser les progrès réalisés à ce jour par le Musée dans la mise en œuvre des recommandations de la première phase.

## Entretiens

Au cours de la deuxième phase, des entretiens ont été menés avec des membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Ces entretiens avaient pour but de donner aux gens l'occasion d'être entendus et d'informer le Musée de l'impact des actions ou des omissions du Musée sur les personnes appartenant aux groupes d'équité.

Trente-cinq entretiens ont eu lieu avec des membres actuels du personnel du Musée. Dans la mesure du possible, la rédactrice a regroupé et anonymisé les informations reçues car les personnes ont droit à la plus grande confidentialité possible, qu'elles subissent un préjudice ou qu'elles contribuent à un préjudice subi par d'autres. Deuxièmement, il n'est pas nécessaire de répéter en détail ni les préjudices subis dans le passé ni ceux subis depuis la conclusion de la première phase du présent examen, pour prouver l'existence du racisme.

## Examen de documents

Les documents examinés par la rédactrice au cours de la première phase comprenaient :

- les dossiers d'emploi d'anciens membres du personnel qui ont affirmé avoir subi un préjudice;
- certains dossiers des ressources humaines;
- les dossiers relatifs à des allégations de racisme, de sexisme, d'homophobie et de harcèlement sexuel, y compris les examens externes s'y rapportant;
- les documents fournis par les personnes interviewées;
- une sélection des politiques du Musée en matière de ressources humaines :
  - toutes les itérations de la Politique de respect en milieu de travail;
  - toutes les itérations du Code de conduite professionnelle et d'éthique;
  - la Politique sur les demandes d'emploi à l'interne;
  - la Politique sur l'amélioration du rendement;

- la convention collective pour le personnel syndiqué;
- les descriptions de poste pour certains membres actuels et anciens du personnel;
- des grilles d'évaluation sélectionnées relatives à certains concours d'embauche;
- 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);
- la législation pertinente.

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

- 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;
- une liste complète de toutes les formations entreprises par certains membres de l'équipe des ressources humaines et par des membres de la direction.

Au cours de la deuxième phase, la rédactrice a examiné des documents supplémentaires, notamment :

- des copies de certains documents de formation, notamment ceux utilisés pour former les membres des comités de sélection;
- des copies des documents de la formation sur le harcèlement sexuel et le racisme contre les personnes noires suivie récemment par le personnel du Musée;
- certaines évaluations de rendement du personnel;
- les budgets du service des ressources humaines et du Musée dans son ensemble, y compris les dépenses, pour les trois dernières années;
- une liste de tous les membres du personnel qui travaillent actuellement à temps partiel sans affectation d'heures;
- des informations relatives à certaines enquêtes antérieures sur le harcèlement sexuel;



- des grilles d'évaluation relatives à certains concours d'embauche;
- des grilles d'évaluation relatives à certaines offres d'emploi;
- les questions et réponses/les données analytiques de l'enquête sur l'engagement du personnel de 2016-2017;
- les questions et réponses/les données analytiques de l'enquête sur l'engagement du personnel de 2019, y compris le projet de rapport du comité d'engagement du personnel;
- les plans de développement du service des ressources humaines pour les trois dernières années;
- le Sommaire du plan d'entreprise de 2015-2016;
- le Sommaire du plan d'entreprise de 2017-2018;
- le Sommaire du plan d'entreprise de 2019-2020;
- le Plan de transition de 2021-2022;
- les courriels envoyés par la DG à tout le personnel; et
- les lettres d'offre et les CV pour certains postes de direction.

## Terminologie

Dans la mesure du possible, la rédactrice s'est efforcée de protéger l'identité des membres du personnel et de la direction, actuels et anciens, dans le présent rapport ; pour ce faire, les mots « personnel » et « membres du personnel » seront utilisés dans certains cas pour désigner toutes les personnes employées par le Musée, indépendamment de leur poste ou du fait qu'elles soient encore au service du Musée ou non. Les termes neutres « personne » et « membre du personnel » ont également été utilisés pour aider à anonymiser les personnes interrogées et pour reconnaître que les pronoms ne devraient pas être présumés lorsqu'ils sont inconnus, car les pronoms binaires excluent les personnes de diverses identités de genre.

Plusieurs termes utilisés dans le présent rapport de la deuxième phase ont déjà été définis dans le rapport de la première phase (par exemple : racisme sexiste); lorsque des

termes précis sont utilisés, ils doivent être interprétés de la même manière qu'ils ont été définis dans le rapport de la première phase. Les définitions sont jointes à l'annexe A.

# Première partie : Thèmes soulevés dans la deuxième phase

## Racisme

### Racisme systémique/institutionnel

Concernant le racisme systémique, les constatations formulées dans la Rapport de la première phase sont confirmées :

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.

Outre l'équipe de direction, de nombreux membres du personnel du Musée n'ont pas eu l'occasion pendant la première phase d'exprimer leurs sujets de préoccupations et leurs sentiments à propos du racisme et d'autres formes d'oppression systémique au Musée. Dans l'ensemble, leurs témoignages confirment les constatations précédentes et appuient la conclusion que le racisme est toujours présent dans les structures du Musée et dans les interactions quotidiennes entre les membres du personnel, au détriment de l'ensemble de l'institution et de son personnel.

Cette conclusion n'est ni surprenante ni propre au Musée. Les systèmes racistes érigés au Canada se sont renforcés au fil des siècles au Canada. Quelques mois ne suffisent pas pour modifier une institution et sa culture de manière durable. Pour parvenir à créer un changement significatif, on a besoin à la fois d'un changement structurel et d'un engagement personnel de la part des personnes qui soutiennent ces structures d'une manière ou d'une autre.

En raison des fermetures du Musée et du fait qu'une bonne partie du personnel travaille à distance à cause de la pandémie de COVID-19, il est possible que certains comportements oppressifs de racisme au quotidien et d'autres formes d'oppression aient diminué temporairement, puisqu'il y a eu moins d'interactions entre les gens; ces comportements se sont toutefois poursuivis pendant la pandémie. On s'attend à ce que les interactions oppressives entre les gens augmentent, puisqu'il demeure normal, dans les activités quotidiennes, de ne pas faire consciemment l'effort d'y mettre un terme.

Il n'est pas possible de « régler » le racisme et l'oppression en quelques mois; mettre un terme à l'oppression est un processus continu. On sait quand cela commence, mais on ne sait pas quand cela se terminera.

En ce qui concerne le racisme systémique et institutionnel, certains thèmes ont émergé ou ont été confirmés :

- le racisme envers les personnes autochtones et le colonialisme se manifestent toujours, au détriment des membres du personnel autochtones;
- toujours présent au Musée, le racisme envers les personnes noires se manifeste dans des formes systémiques, au quotidien et axées sur le genre;
- il y a une certaine résistance chez les cadres supérieurs à tenir les membres blancs de la direction personnellement responsables pour les actions qui contribuent à entretenir le racisme systémique et quotidien au travail, et cette résistance agit au détriment du personnel autochtone, noir et racisé;
- les structures colonialistes déteignent sur les processus qui touchent la gouvernance de l'organisation, la prise de décision et les attentes;
- les processus de planification stratégique et d'établissement du budget sont des facteurs systémiques qui favorisaient le maintien des structures oppressives, ont été améliorés;
- certains processus commencent à changer au Musée grâce à l'application des recommandations de la première phase; toutefois, les manifestations de racisme au quotidien nuisent toujours aux membres du personnel autochtones et venant de communautés racisées. Cette situation était prévisible, puisque le racisme au quotidien est affaire de relations interpersonnelles et doit être constamment contré dans toutes les institutions. Il n'est pas possible d'éliminer les manifestations du racisme au quotidien par un simple changement de politique.

## **Racisme et colonialisme au quotidien**

Plusieurs membres du personnel autochtones et racisés ont déclaré que le racisme au quotidien est courant au Musée. En voici des exemples :

- les microagressions se poursuivent dans les interactions entre les membres du personnel; une personne racisée a notamment déclaré qu'un collègue de travail – à qui d'autres membres du personnel avaient demandé de lui parler – lui avait dit

que ses collègues trouvaient qu'elle avait une mauvaise odeur corporelle (un stéréotype courant concernant les personnes racisées). En fait, l'odeur provenait de chandails portés par d'autres membres du personnel avec leur uniforme et qui n'avaient pas été lavés. Cette personne a expliqué que cela avait été humiliant d'avoir à apporter les vêtements non lavés pour prouver sa bonne hygiène. Bien que la personne qui lui avait parlé de son odeur se soit excusée, à aucun moment elle n'a reconnu l'utilisation d'un stéréotype raciste courant, ni son impact;

- certains membres du personnel autochtones ou racisés ont déclaré qu'on leur demandait souvent leur avis sur des sujets propres à leur identité, qu'ils passaient beaucoup de temps à réfléchir à la question, mais que leur avis était ignoré, ce qui leur donne l'impression qu'on les consulte pour la forme, pour pouvoir cocher une case dans une liste de choses à faire;
- dans la même veine, certains membres du personnel ont déclaré qu'ils avaient fait du travail supplémentaire qui leur avait été confié en raison de leur expertise ou de leur expérience relative à leur identité autochtone ou racisée; même si ce travail ne correspondait pas à leur description de tâches, ils ont reçu peu de reconnaissance et aucune rémunération pour les heures supplémentaires et l'effort discrétionnaire qu'ils y ont mis;
- des membres du personnel autochtones et racisés ont déclaré avoir été soumis à des attentes et à des normes de rendement supérieures à ce qui était exigé de leurs collègues blancs et avoir été réprimandés pour des erreurs ou des actions alors que leurs homologues blancs ne l'étaient pas;
- des membres du personnel autochtones et racisés ont déclaré que des collègues remettaient en question leurs décisions, leurs compétences et leur expertise et qu'on leur demandait de justifier leurs décisions ou leurs actions (tout comme certaines femmes, qu'elles soient autochtones, racisées ou non, ont déclaré que leurs compétences et leur expertise étaient remises en question au sein du Musée).

Les personnes racisées et autochtones (surtout les personnes noires et autochtones) sont nettement sous-représentées dans tous les secteurs du Musée, particulièrement parmi le personnel qui n'interagit pas avec le public, où la sous-représentation est flagrante. La seule personne racisée travaillant au service des ressources humaines, de même que la seule personne autochtone de l'équipe de recherche et conservation du

Musée, ont toutes deux quitté le Musée dans les mois qui ont suivi la publication du rapport de la première phase.

La rédactrice du présent rapport s'est adressée à une personne qui occupe un poste de supervision pour avoir des exemples de la conduite raciste qu'un membre du personnel aurait eue à l'endroit de collègues, conduite révélée pendant les entretiens; le membre du personnel en question s'est dit ennuyé d'avoir à aborder les problèmes auxquels le Musée fait face et a exprimé des partis pris raciaux évidents, en présence ou non de personnel racisé. La personne en position de supervision est intervenue auprès du membre du personnel en question, dont la conduite s'est améliorée dans une certaine mesure. Toutefois, dans ses discussions avec la rédactrice, la personne en position de supervision s'est concentrée sur les *intentions* du membre du personnel, et non sur l'*impact* de sa conduite. Elle a aussi parlé de la lutte contre le racisme comme étant une compétence générale ou « douce » et, par conséquent, moins importante que les compétences « essentielles » pour lesquelles le membre du personnel en question a été embauché.

Une telle perception est inacceptable. L'impact du racisme au quotidien est cumulatif et joue sur la santé physique et émotionnelle des membres du personnel autochtones et racisés, comme on l'explique dans le rapport de la première phase. Cette perception confirme que cette personne, à tout le moins, qui occupe pourtant un poste de supervision, ne possède pas encore l'ensemble des compétences nécessaires pour s'occuper de questions relatives à l'équité. On peut présumer que les autres personnes en position de supervision en sont toujours au début de leur apprentissage à cet égard et auront encore besoin de soutien. Il faut du temps pour s'éduquer et mettre en pratique les nouveaux apprentissages. Quelques mois peuvent suffire pour entreprendre un cheminement vers une pratique antiraciste, mais il n'y a pas de « solution miracle »; la pratique de l'antiracisme exige un apprentissage et un engagement continus.

La rédactrice a également été informée d'un possible comportement discriminatoire de longue date, où une personne en position de supervision aurait eu des partis pris raciaux dans l'évaluation du rendement d'une personne racisée. Elle a donc passé en revue les dossiers concernant cette assertion. L'évaluation du rendement de cette personne racisée comprenait une critique de la manière dont elle s'asseyait sur sa chaise et d'autres critiques subjectives ou sans importance; il y avait également des critiques qui concernaient bien ses fonctions réelles. D'après les informations disponibles, il est possible que les partis pris raciaux aient joué un rôle dans l'évaluation du rendement de cette personne. La personne en question a rejeté la validité de ces critiques et a fini par accepter un emploi moins bien rémunéré ailleurs pour quitter cet environnement de travail.

Que des cadres supérieurs aient des attentes différentes en fonction de la race ou de l'origine ethnique des subalternes est monnaie courante dans le milieu de travail. La rédactrice a entendu des témoignages similaires émanant de plus d'un secteur du Musée.

Dans un cas sans lien avec le précédent, un membre du personnel a envoyé un courriel à la rédactrice (avec copie à l'équipe de la haute direction et à la DG par intérim) quelques jours après la publication du rapport de la première phase. Le contenu du message ne laissait planer aucun doute quant aux partis pris raciaux et à la résistance au changement de la personne qui l'avait rédigé. La rédactrice a fait part à la direction de ses préoccupations quant à la sécurité des personnes racisées qui pourraient travailler avec cette personne.

La rédactrice n'a pas été informée d'un quelconque suivi de la part de la direction auprès de la personne qui a écrit ce courriel. Pour la rédactrice, le fait que l'équipe de direction (antérieure à la nomination de l'actuelle DG) n'ait pas réagi promptement à la situation est aussi préoccupant que le courriel lui-même.

Par deux fois, elle a invité la personne qui a envoyé ce courriel à participer à un entretien, mais cette dernière a contesté la raison d'être de cette invitation et n'y a pas répondu. Compte tenu du fait que la personne à l'origine du courriel en avait elle-même envoyé une copie à la haute direction, son inaction préoccupe la rédactrice du présent rapport. En effet, cette inaction suggère que la personne à l'origine du courriel s'engage sans grand enthousiasme sur la voie du changement, au moins dans ce cas précis.

Un certain nombre de membres du personnel blancs ont parlé avec la rédactrice de leur démarche pour déconstruire leurs propres partis pris et de leur vif désir d'en apprendre davantage. La rédactrice encourage les personnes blanches qui ont entrepris le difficile travail personnel de déconstruire leurs propres habitudes de socialisation et les préjugés qui les accompagnent à poursuivre leur démarche. Chaque personne empruntera son propre chemin vers une pratique antiraciste, mais la volonté de regarder en face ses propres partis pris et de les surmonter est une première étape essentielle.

Il y aura des erreurs; des préjugés, raciaux ou autres, se manifesteront. Mais la réparation et la réconciliation sont possibles. La première étape du cheminement personnel consiste à reconnaître le préjudice causé (même s'il n'est pas intentionnel), à prendre des mesures pour le réparer, puis à s'engager à se comporter différemment.

Une formation appropriée peut aider en partie les gens à commencer à prendre conscience de certains de leurs partis pris. La formation peut également constituer une *introduction* aux divers éléments d'une pratique antiraciste et montrer la voie à suivre aux personnes qui sont déterminées à acquérir les compétences pratiques et la résilience émotionnelle nécessaires pour s'attaquer à leurs propres partis pris et aux préjugés

qu'ils créent. Toutefois, la formation seule ne suffit pas; l'engagement personnel continu à l'endroit de la pratique antiraciste est essentiel.

En réponse aux conditions qui prévalent maintenant ou depuis longtemps au Musée, le personnel a mis sur pied plusieurs groupes (à l'exception du Cercle d'apprentissage pour l'inclusion, créé au départ par la directrice générale intérimaire et qui s'est depuis transformé en un groupe dirigé par le personnel) dans le but d'améliorer la communication entre les membres du personnel travaillant dans différents services et d'aborder des questions liées à l'équité :

- Conseil arc-en-ciel pour l'équité;
- Conseil pour l'accessibilité;
- Conseil de la francophonie; et
- Cercle d'apprentissage pour l'inclusion, composé de personnes autochtones, noires et racisées.

Parmi les membres du personnel qui ont été interrogés pendant la deuxième phase, les personnes blanches ont exprimé un souci constant quant à savoir si le Musée pourra se remettre de cette situation et réparer les torts causés aux personnes qu'il a blessées. Elles ont souvent exprimé un optimisme quant au rôle qu'elles peuvent jouer dans le changement de culture au Musée. Sans surprise, les membres du personnel racisés sont généralement d'accord, mais n'expriment pas le même degré d'optimisme. Ils subissent encore du racisme au quotidien au travail, mais ont remarqué certaines améliorations. Ce qui les inquiète le plus, selon ce qu'ils ont dit à la rédactrice, c'est de savoir si le Musée parviendra à changer durablement les choses, surtout une fois que la pression de l'opinion publique et de l'examen sera retombée.

## **Harcèlement sexuel et racisme sexiste**

À la fin de la première phase, la rédactrice faisait quatre constatations concernant le harcèlement sexuel (la numérotation suit celle du texte d'origine) :

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.

Les constatations 3 et 5 ne sont plus exactes, mais les constatations 4 et 6 demeurent inchangées.

De plus, la rédactrice a fait de nouvelles constatations :

- en plus du cas d'un membre du Musée qui traquait une femme noire découvert par la rédactrice lors d'un entretien de la première phase, deux autres plaintes de harcèlement sexuel ont été découvertes pendant les entretiens de la deuxième phase – l'une concerne une plainte déposée par une personne racisée en 2018, et l'autre une plainte visant une personne racisée déposée en 2019. Le service des ressources humaines n'a divulgué aucune de ces plaintes à la rédactrice;
- la tenue des dossiers concernant les signalements de harcèlement sexuel est superficielle et décentralisée, ce qui laisse croire que le Musée ne fait pas le suivi et les enquêtes nécessaires et qu'il ne prend donc pas les mesures qui s'imposent à cet égard;
- Une forme de racisme sexiste se perpétue contre les hommes racisés au sein du Musée, contre les hommes noirs en particulier, avec la sexualisation et la fétichisation des hommes noirs et le stéréotype voulant que les hommes noirs soient « dangereux » et « prédateurs ».

## **Norme de preuve dans les enquêtes en milieu de travail**

Pour répondre à la majorité des plaintes de harcèlement au travail, y compris le harcèlement sexuel, les employeurs appliquent un processus courant. Habituellement, à la réception d'une plainte de harcèlement, on entreprend une enquête pour déterminer si un acte de harcèlement sexuel a été commis ou non, selon la « prépondérance des probabilités ». Cette norme permet en fait de déterminer s'il est plus probable qu'improbable qu'un acte de harcèlement sexuel ait été commis. Si la plainte ne peut être corroborée selon cette norme, on ne peut conclure au harcèlement.

Si, au contraire, la plainte est corroborée selon la prépondérance des probabilités, l'employeur peut alors imposer un continuum de mesures correctrices. Ces mesures

peuvent aller de l'éducation à un avertissement verbal, voire au licenciement, en fonction de ce qui suit :

- gravité du harcèlement;
- fréquence du harcèlement;
- harcèlement qui s'inscrit ou non dans le cadre d'un mode de conduite continu;
- autres facteurs aggravants ou atténuants.

Ce que la rédactrice doit déterminer, c'est si l'oppression systémique au sein du Musée a contribué aux lacunes des processus appliqués pour enquêter au sujet des plaintes et y donner suite, indépendamment du résultat de l'examen proprement dit.

## **Traquée par un membre du Musée**

Pendant la première phase de l'examen, un cas de harcèlement sexuel – la traque d'une employée noire par un membre du Musée (ci-après « le membre ») – a été mis au jour lors d'un entretien. La direction n'avait pas parlé de cette plainte à la rédactrice. Ce cas de harcèlement et de traque s'est déroulé entre 2015 et 2017, ne se terminant qu'avec le départ de l'employée du Musée. Les événements sont décrits en détail aux pages 48 à 50 du rapport de la première phase et sont repris ici.

Pendant la deuxième phase de l'examen, de nouvelles préoccupations sont apparues au sujet de la façon dont cette affaire a été traitée. Dans des entretiens séparés, deux personnes déléguées syndicales se sont souvenues qu'elles avaient participé à une réunion avec le chef des services de protection (qui a pris sa retraite depuis) et avaient fait part de leurs préoccupations au sujet de la sécurité de cette employée.

Elles se souvenaient toutes deux que le chef des services de protection avait exprimé verbalement son objection à la présence constante du membre au Musée. Toutes deux ont affirmé que le chef des services de protection avait un dossier physique contenant des images tirées du système de télévision en circuit fermé où l'on pouvait apercevoir le membre en question, de même qu'une copie d'un courriel dans lequel il recommandait de lui retirer son statut de membre.

De plus, elles ont affirmé que dans ce même courriel, la personne dont relevait la plaignante avait refusé de révoquer le statut de membre de l'harceleur et avait minimisé la gravité de sa conduite. La rédactrice n'a aucune raison de douter de la véracité de ce qu'avancent ces deux personnes. La rédactrice a demandé que l'actuel chef des services de protection cherche les documents dont elles parlaient, mais il a déclaré qu'il n'a pu trouver quelque dossier que ce soit à ce sujet. À la demande de la rédactrice, un membre de la direction a fait une nouvelle recherche parmi ses dossiers et a transmis à la

rédaCTRice d'autres courriels qui avaient été écrits à ce sujet. Toutefois, le courriel dont ont parlé les personnes déléguées syndicales ne se trouvait pas parmi eux.

Quand, pendant la deuxième phase, on a présenté cette allégation (le fait qu'il n'ait pas donné suite à la recommandation de révoquer le statut de membre de la personne fautive) au membre de la direction, il a eu une réponse semblable à celle de la première phase, à savoir que quelqu'un de la direction avait rencontré le membre fautif à son retour et l'avait informé que s'il persistait dans son comportement, cela pourrait entraîner la résiliation de son adhésion. Cela s'est passé en mai 2016, environ. Le harcèlement s'est poursuivi et, pourtant, aucune autre mesure n'a été prise directement auprès du membre par la suite, comme mentionné dans le rapport de la première phase.

Les courriels supplémentaires fournis par la direction ont toutefois révélé que la direction actuelle des ressources humaines a été mise au courant de ce problème en juin 2017 (au plus tard). Dans une série de courriels entre une personne des ressources humaines et l'employée qui se faisait traquer (avec copie à la direction des ressources humaines et à la personne-ressource de l'employée au syndicat), on peut lire une demande de la part du service des ressources humaines que la plaignante se présente pour parler avec un membre des ressources humaines. Au cours de la première phase pourtant, la rédactrice avait été amenée à croire par la direction actuelle des ressources humaines que le service n'avait pas été informé de l'affaire auparavant.

On ne sait pas si l'employée s'est présentée pour rencontrer un membre du service des ressources humaines, mais compte tenu de toute l'information dont on disposait au sujet du harcèlement et de sa persistance, sans parler de l'implication d'au moins trois différents services du Musée, cela n'aurait pas dû être nécessaire. Le fait de ne pas avoir agi de manière décisive pour protéger cette employée vulnérable – qui n'avait que 20 ans lorsque le harcèlement a commencé et 22 ans lorsqu'elle a quitté le Musée – constitue un constat d'échec pour la direction.

## **Allégation de harcèlement sexuel non signalée précédemment**

Au cours de la première phase, la rédactrice a mis en évidence des failles dans la manière dont la direction recevait et traitait les plaintes des femmes autochtones et racisées : soit elle blâmait la victime, soit elle ne donnait pas suite aux signalements, soit elle ne transmettait pas ces signalements au service des ressources humaines.

Pendant la deuxième phase, la rédactrice a relevé une autre plainte de harcèlement sexuel qui avait été déposée en 2018. La plaignante était une personne racisée. Elle a signalé l'incident à la personne qui la supervisait et a insisté pour que les images du

système de télévision en circuit fermé soient visionnées. Elle s'est fait répondre que les bandes vidéo avaient été visionnées et ne contenaient rien pour appuyer sa plainte.

La plaignante a affirmé à la rédactrice que personne au service des ressources humaines ne l'avait interrogée, ce que le service a confirmé. La personne au poste de supervision (qui ne travaille plus au Musée) à qui la plaignante s'était adressée était l'un des deux gestionnaires dont on a constaté qu'ils avaient mal géré les plaintes de harcèlement déposées par des femmes autochtones ou racisées dans le rapport de la première phase.

Comme indiqué dans ce rapport, le fait qu'une plainte ne soit pas *corroborée* ne signifie pas que l'événement signalé n'est pas *survenu*; cela signifie seulement qu'il n'y avait pas suffisamment de *preuves* pour corroborer la plainte selon la prépondérance des probabilités. Le fait que le gestionnaire (la personne qui a reçu la plainte) n'a pas signalé l'allégation au service des ressources humaines est un autre exemple de l'incapacité systémique du Musée à traiter de manière rigoureuse les plaintes de harcèlement déposées par des membres du personnel racisés.

## Harcèlement sexuel – Hommes racisés

Trois plaintes relatives au même harceleur allégué, un homme noir, sont décrites aux pages 45 et 46 du rapport de la première phase. Une de ces plaintes – qui portait sur le fait que cette personne se tenait trop près des autres, tant des hommes que des femmes – a été corroborée. L'enquête n'a pas permis de corroborer les deux autres plaintes. À la lumière des événements qui ont eu lieu depuis la publication du rapport de la première phase, la rédactrice se penche de nouveau sur ces plaintes.

Elle a passé en revue les notes rédigées par la direction des ressources humaines au sujet du harcèlement allégué pendant la rencontre avec l'homme visé par les plaintes (le défendeur). On peut y lire que le défendeur a affirmé à la direction des ressources humaines qu'il n'aurait pas été convoqué s'il avait été un homme blanc. Le service des ressources humaines n'a pas fait enquête pour savoir si cette affirmation était fondée.

En revanche, quand l'une des personnes à l'origine de la plainte a affirmé – neuf jours après que le défendeur ait affirmé au service des ressources humaines qu'il était *lui-même* ciblé en raison de sa race – que cet homme avait déclaré à d'autres qu'elle était raciste parce qu'elle faisait ces allégations, l'enquête interne a été élargie pour déterminer si cette affirmation du défendeur contrevenait à la Politique sur le respect en milieu de travail. Après enquête, l'allégation de la personne plaignante n'a pas été corroborée.

La différence entre le traitement accordé à la plaignante et celui accordé au défendeur saute aux yeux. Cela indique également que la direction des ressources humaines a permis que la Politique sur le respect en milieu de travail soit utilisée (bien qu'en vain) contre le défendeur.

Quand une personne attire l'attention sur le racisme ou qualifie quelqu'un ou quelque chose de « raciste » en exprimant de bonne foi une préoccupation, on ne doit pas rejeter son allégation du revers de la main ni l'interpréter comme étant une violation des politiques de respect en milieu de travail.

Quand on tente de déterminer si une telle affirmation est faite « de bonne foi », il faut se rappeler que les partis pris raciaux d'une personne peuvent jouer sur son analyse à savoir si une allégation de racisme a été faite en toute bonne foi ou non. Ce qu'on appelle l'« argument du ton », ou « police du ton » (tone policing), par exemple<sup>2</sup>, est une tactique de diversion et une manifestation courante du racisme quotidien selon laquelle les préoccupations d'une personne autochtone ou racisée sont rejetées à cause de la façon dont l'information est présentée. Il est normal pour une personne victime de racisme de se sentir anxieuse, bouleversée, en colère, frustrée ou craintive et d'exprimer l'une ou l'autre de ces émotions. L'argument du ton sert également à renforcer les stéréotypes oppressifs, comme celui qui veut que les personnes noires soient « agressives », « colériques » ou « effrayantes ». Il a pour effet de rendre la manière de communiquer plus importante que le message et se soucie davantage d'assurer le bien-être du destinataire du message que de résoudre le problème de fond.

L'argument du ton ne s'applique pas uniquement à des paroles. Prenons par exemple le geste de certains joueurs de la NFL qui mettaient un genou en terre en signe de protestation pendant l'hymne national. Il s'agit là d'une forme de manifestation pacifique pratiquée par beaucoup de militant·e·s, comme Martin Luther King Jr. Les propriétaires de la NFL et certains membres du public y ont réagi en reléguant au second plan le problème de fond – la violence physique et le meurtre perpétrés contre des personnes noires par la police et d'autres personnes – et en posant la question à savoir si le fait de mettre un genou en terre était un manque de patriotisme et en s'interrogeant sur les conséquences que pourrait avoir ce soi-disant manque de patriotisme.

---

<sup>2</sup> Layla Saad définit l'argument ou la police du ton (tone policing) dans son livre intitulé *Moi et la suprématie blanche* comme étant une tactique utilisée par les personnes qui ont le privilège de réduire au silence les personnes qui n'ont pas ce même privilège, en focalisant sur le ton de ce qu'elles disent plutôt que sur ce qu'elles disent. C'est une tactique qui peut servir à faire des reproches aux PANDC parce qu'elles emploient un ton « trop agressif » lorsqu'elles parlent de racisme, ou à les féliciter parce qu'elles emploient un ton considéré plus doux, plus éloquent, plus apaisant que celui d'autres PANDC. Dans les deux cas, on s'attend à ce que les PANDC se plient au regard blanc – ce prisme de la suprématie blanche à travers lequel les personnes qui jouissent des privilèges des personnes blanches voient les PANDC – et respectent le bien-être des personnes blanches, fragilisées lorsqu'elles parlent de racisme. Saad, L. *Moi et la suprématie blanche, Reconnaître ses privilèges, combattre le racisme et changer le monde*. Marabout, à paraître. Pour une définition plus complète, voir l'annexe A.

Il est courant également d'entendre des gens prétendre que les personnes racisées qui disent que le racisme est une préoccupation ou un facteur à prendre en compte « jouent la carte de la race ». Cette expression vient détourner l'attention de la question de fond soulevée, soit le racisme. Elle est utilisée pour écarter une préoccupation soulevée, comme s'il s'agissait d'une fausse allégation de racisme faite pour faire valoir un point ou pour éviter des conséquences négatives. En réalité, les personnes racisées et autochtones qui dénoncent le racisme sur leur lieu de travail (et ailleurs) en subissent souvent de graves conséquences; il peut même être impossible pour elles de conserver leur emploi. Cela a malheureusement été le cas au Musée dans un passé récent.

Il faut considérer les allégations de racisme sur le lieu de travail comme des allégations faites de bonne foi, à moins que des preuves claires et directes ne démontrent que l'affirmation a été faite de mauvaise foi ou dans un but inapproprié. Lorsqu'un problème de racisme est soulevé, on ne doit pas le rejeter du revers de la main. Une personne en position d'autorité devrait plutôt prêter une oreille attentive à la personne racisée et garder à l'esprit qu'une expertise supplémentaire peut être nécessaire pour comprendre pleinement les préoccupations soulevées et y répondre.

Les plaintes déposées pour se « défendre » contre des allégations de racisme doivent aussi faire l'objet d'une enquête minutieuse afin de déterminer si elles sont déposées en représailles.

Plusieurs autres membres du personnel, de divers genres et diverses races, ont également exprimé leur préoccupation quant à la façon, jugée injuste, dont certain·e·s collègues ont traité ce défendeur sur le lieu de travail. Plusieurs collègues ont exprimé la conviction commune que quelques membres du personnel ont pris le répondant pour cible en raison de sa race et ont fini par lui rendre la vie impossible au travail. Voici quelques exemples des déclarations des membres du personnel rencontrés :

- qu'ils n'avaient jamais observé chez le défendeur un comportement inapproprié sur le lieu de travail, de quelque manière que ce soit, bien qu'ils travaillaient avec lui quotidiennement dans des zones publiques, et qu'il s'agissait d'une personne sympathique, mais socialement maladroite dont la conduite, normale et amicale, était interprétée à travers un prisme qui la rendait « prédatrice »;
- que les mêmes femmes ont été entendues en train de parler de l'hygiène personnelle du défendeur; on a signalé qu'il n'avait pas l'impression d'être le bienvenu dans le coin-repas en raison du comportement de ces quelques personnes, ce qui permet de déduire que le défendeur était ciblé de manière générale, et non seulement en raison des allégations qui pesaient sur lui;

- que certains membres du personnel ont averti sans délai des personnes nouvellement embauchées que le défendeur était un prédateur, ce qui a incité ces personnes à interpréter son comportement sous cet angle;
- qu'une des personnes ayant déposé une plainte avait demandé à un autre membre du personnel racisé du même service d'être « témoin » dans l'affaire de la conduite du défendeur; comme cette personne a refusé parce qu'elle n'avait pas observé de conduite inappropriée, la personne ayant déposé une plainte a déclaré : « Ah!, c'est parce que c'est ton *frère* » (laissant entendre que cette personne ne voulait pas témoigner pour la seule raison qu'elle était noire, comme le défendeur);
- l'une des personnes ayant déposé une plainte a aussi allégué que le défendeur avait harcelé sexuellement une autre de ses collègues; cette dernière a toutefois nié tout harcèlement lorsqu'elle a été interrogée par le service des ressources humaines.

La rédactrice ne tire aucune conclusion quant à savoir si le défendeur, dans ce cas-ci, a ou non harcelé sexuellement une ou plusieurs femmes sur le lieu de travail. **Qu'il ait ou non harcelé une ou plusieurs femmes sur le lieu de travail n'exclut pas qu'il ait pu également être victime de racisme sexiste sur ce même lieu de travail.**

Dans ce cas-ci, les allégations de harcèlement sur lesquelles l'enquête a porté se situaient dans le spectre le moins grave des comportements pouvant constituer du harcèlement. Dans l'enquête précédente, on avait conclu que même si l'allégation de harcèlement avait été corroborée, cela aurait été le cas. En particulier, l'enquêteur externe a constaté que « les préoccupations se sont aggravées davantage en raison de ragots et d'exagérations sur le lieu de travail qu'en raison d'une conduite inappropriée de la part de [le défendeur] ».

Si la prépondérance des probabilités permet de conclure à du harcèlement sexuel, il faut que des conséquences découlent de cette conclusion afin de remédier au comportement et de rétablir la sécurité sur le lieu de travail. Dans la même veine, si une personne est prise pour cible en raison de sa race ou de son sexe, cela ne doit pas être toléré non plus et il faut prendre des mesures pour rétablir la sécurité sur le lieu de travail. Ce qui découle de ces événements, c'est une analyse de ce que la direction aurait pu faire pour traiter différemment ces plaintes et la culture au sein de ce service.

## Manquements de la direction

Si la direction était intervenue rapidement, tant pour remédier à tout comportement jugé inapproprié de la part du défendeur que pour empêcher que ce dernier soit pris pour cible, elle aurait pu éviter l'escalade du conflit dans ce service, tout en rétablissant un sentiment de sécurité parmi le personnel concerné.

En dehors de la première plainte générale (portant sur le fait que le défendeur se tenait trop près des gens), il n'a jamais été établi que le défendeur ait harcelé qui que ce soit sexuellement et, malgré la preuve solide qu'il avait été pris pour cible par certains membres du personnel, il a été laissé à lui-même devant la conduite de ses collègues. Le défendeur avait le sentiment qu'il ne serait jamais à l'abri d'accusations de harcèlement et estimait n'avoir d'autre choix que de quitter son emploi pour se protéger – au détriment de sa sécurité financière.

Pendant plusieurs années, jusqu'à l'automne 2020, aucune formation sur le harcèlement sexuel n'a été offerte au personnel. Le service des ressources humaines n'a pas donné suite aux demandes du syndicat pour que le défendeur reçoive une formation sur le harcèlement sexuel. La direction des ressources humaines a informé la rédactrice qu'un membre des ressources humaines avait assuré un accompagnement individuel pour le défendeur. La rédactrice conclut que le fait de ne pas avoir fourni une formation officielle sur le harcèlement sexuel à tout le personnel constitue un problème d'ordre structurel du service des ressources humaines, d'autant plus que le service n'avait pas dépensé la totalité de son budget annuel de formation les trois dernières années financières.

Le fait que l'ensemble de la direction n'ait pas traité adéquatement les plaintes de harcèlement sexuel a entraîné une érosion de la confiance du personnel, qui ne croit pas que le Musée ait adopté des processus justes et équitables pour faire enquête au sujet des allégations de harcèlement sur le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel. Chez certains membres du personnel, la perte de confiance est très marquée et la direction a perdu la crédibilité nécessaire pour gérer les situations de ce genre – en particulier dans les cas où il y a intersection du racisme et du sexisme.

Cette perte de confiance et de crédibilité est attribuable, du moins en partie, à une combinaison de facteurs :

- une mauvaise compréhension théorique des façons dont le harcèlement sexuel et la traque se manifestent sur le lieu de travail ainsi que des préjudices qui découlent du fait que le personnel de supervision échoue à protéger les membres du personnel lorsque de telles enquêtes sont menées;



- une mauvaise compréhension théorique et pratique, au sein de la direction, des façons dont le racisme sexiste se manifeste sur le lieu de travail, en particulier en ce qui concerne le harcèlement sexuel;
- le fait que la direction des ressources humaines n'ait pas enquêté au sujet de l'allégation d'un répondant racisé selon laquelle il était ciblé par des collègues parce qu'il était noir;
- l'occasion ratée de réexaminer l'assertion de racisme faite par le répondant après réception du rapport de l'enquête externe sur la plainte, qui attribuait l'escalade à l'« exagération » et aux « ragots »;
- le fait que le service des ressources humaines n'ait pas informé les membres du personnel de la gamme des mesures disciplinaires pouvant découler d'un constat de « harcèlement sexuel ». Ce manque d'information a donné lieu à des attentes irréalistes et à la désillusion chez certains membres du personnel;
- le fait que le Musée ne dispense pas de formation régulière sur le harcèlement sexuel aux membres du personnel ou de la direction, même à la demande du syndicat.

## Autres hommes racisés sur le lieu de travail

Comme on l'a vu dans le rapport de la première phase, l'intersection de la race et du sexe s'applique aussi aux stéréotypes, aux attitudes et au traitement dont sont victimes les hommes noirs et qui peuvent se manifester comme un racisme sexiste.

Des membres du personnel de différentes races et de plus d'un service ont également remarqué que certains hommes noirs ou racisés semblaient être victimes du stéréotype voulant qu'ils soient dangereux ou prédateurs, en plus d'être sexualisés dans le milieu de travail. Plusieurs membres du personnel ont rapporté à la rédactrice avoir vécu ou observé des événements qui, dans l'ensemble, permettent de conclure qu'au Musée, les hommes noirs et autres hommes racisés ont été et sont encore sexualisés et considérés comme des prédateurs.

L'autre extrémité du spectre, c'est la fétichisation de la sexualité des hommes noirs. Quand cela arrange, l'homme noir est objectivé sexuellement, mais les personnes qui jouissent du privilège blanc invoquent aussi parfois le stéréotype du danger et de la prédation pour contrôler les hommes racisés. Le cas récent d'Amy Cooper, qui a appelé la police lorsqu'un homme noir qui observait les oiseaux à Central Park lui a demandé de

tenir son chien en laisse, est un exemple de ce stéréotype en action à l'extérieur du Musée. Le même stéréotype est appliqué de façon constante au Canada depuis des siècles<sup>3</sup>.

La plupart des hommes noirs et certains hommes racisés interrogés lors de la première ou de la deuxième phase ont exprimé un sentiment de malaise et de vulnérabilité en milieu de travail, au point qu'ils dépensent beaucoup d'énergie au quotidien pour surveiller leur propre comportement afin d'éviter les fausses allégations d'inconvenance. Un homme racisé a déclaré : « Je dépense beaucoup de temps et d'énergie à me protéger... Je ne peux rien construire de durable [au travail] parce que je passe mon temps à me protéger. »

Cela démontre que les torts causés par le racisme au travail se répercutent non seulement sur les gens qui en sont victimes, mais aussi sur le Musée lui-même, qui se trouve ainsi privé du plein potentiel des membres de son personnel.

## **Sexisme**

À la fin de la première phase, la rédactrice a fait la constatation suivante en ce qui concerne le sexisme :

7. Des personnes ont été victimes de sexisme et de racisme sexiste au sein de l'institution, en particulier de la part de la direction, et il existe suffisamment d'indications pour justifier une exploration plus approfondie au cours de la deuxième phase.

Il faut modifier cette constatation puisque les manifestations du sexisme et du racisme sexiste se font encore sentir sur le bien-être organisationnel du Musée, en dépit du fait que les femmes sont représentées aux plus hauts échelons de l'organisation. La rédactrice a entendu maints témoignages de femmes et d'hommes qui disaient que des hommes commettaient parfois des microagressions qui remettaient en question l'expertise des femmes; que souvent, des collègues masculins ne reconnaissaient pas l'expertise des femmes ou la rabaissaient; que certaines femmes ne sont pas prises aussi au sérieux que les hommes; et que des collègues masculins coupaient la parole aux femmes et dominaient la conversation pendant les réunions.

---

<sup>3</sup> Maynard R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*. Montréal, Mémoire d'encrier, 2018.

L'ancien directeur général du Musée aurait renforcé cette dynamique, selon ce qui a été rapporté à la rédactrice.

On a rapporté que certaines personnes au sein de la direction avaient imposé des valeurs et des attentes sexistes aux membres du personnel. Le fait que le traitement sexiste des femmes ait été toléré ou pratiqué dans les réunions internes ou ailleurs est indissociable de l'incapacité de la direction à intervenir dans le cas de la jeune employée qui subissait la traque et le harcèlement d'un membre et à la protéger. Les deux situations témoignent d'une attitude sous-jacente de sous-évaluation des femmes et de leur contribution au succès du Musée.

Au cours des deux phases, certains hommes travaillant au Musée ont fait part à la rédactrice de leur sentiment de culpabilité parce qu'ils ne sont pas intervenus quand ils ont été témoins de comportements sexistes; ces hommes se sont également engagés à s'attaquer à ces comportements dorénavant, question de profiter de leurs privilèges pour favoriser l'équité au travail. La rédactrice encourage tous les membres du personnel, quel que soit leur sexe, à remettre en question leurs propres réactions lorsqu'ils sont témoins d'un comportement oppressif.

## **Équité salariale et promotion**

Au-delà des rapports globaux sur le sexisme quotidien qui se manifeste de la manière décrite plus haut, les décisions sexistes et genrées semblent avoir un impact à long terme sur la culture actuelle de l'institution.

Au Musée, tous les postes sont évalués au moyen d'une certaine méthodologie d'évaluation des emplois. Ceux-ci sont d'abord classés par niveau, ou catégorie de rémunération, puis des fourchettes salariales sont appliquées à l'intérieur de ces niveaux. Cette méthodologie vise à fournir des classifications de postes cohérentes et équitables et devrait se traduire par une rémunération juste et cohérente. Lorsque la nature d'un poste change considérablement, celui-ci peut être réévalué pour déterminer s'il doit être classé différemment. De même, lorsqu'une personne est promue à un poste de niveau supérieur, une augmentation de salaire s'ensuit. Les postes sont parfois reclassifiés de manière rétroactive, ce qui entraîne un paiement rétroactif du salaire à une certaine date.

Malgré ce système de classification des postes, il semble que les décisions relatives aux promotions et aux augmentations de salaire aient été sexistes au détriment de certaines femmes occupant des postes de gestion et de l'organisation dans son ensemble. On a signalé à plusieurs reprises à la rédactrice qu'il y avait une résistance de la part de l'ancien directeur général à ce que les postes de direction occupés par des femmes soient classifiés ou reclassifiés de manière à ce que les salaires correspondent aux fonctions exercées.

Des personnes ont affirmé que, du moins en partie, certains hommes avaient reçu une promotion afin d'avoir une augmentation de salaire, en raison de leur situation perçue de « soutien de famille ». Des femmes ont également été promues, mais, selon les renseignements fournis à la rédactrice, ce critère n'a pas été appliqué pour justifier leur promotion. Cette pratique semble avoir été limitée et rien n'indique qu'elle ait été ou demeure une pratique répandue au Musée.

Certaines de ces décisions ont eu un impact sur la culture du Musée, ont nui à l'efficacité de l'équipe de direction et ont laissé perdurer les oppressions systémiques.

## **Hétérosexisme, homophobie et transphobie**

À la fin de la première phase, la rédactrice a formulé trois constatations en ce qui concerne l'hétérosexisme, l'homophobie et la transphobie :

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.

La constatation numéro 8 demeure inchangée. La constatation numéro 9 est confirmée en ce qu'il n'y a pas eu d'autres signalements de contenu lié aux personnes LGBTQ2+. Plusieurs personnes parmi le personnel ont indiqué qu'il y avait également eu des demandes pour que les visites guidées évitent expressément le contenu relatif aux droits des femmes en général et au droit à l'avortement en particulier. Cette pratique a également été abandonnée en même temps que celle consistant à omettre le contenu LGBTQ2+.

La constatation numéro 10 est modifiée de manière à confirmer que les membres des communautés LGBTQ2+ étaient constamment sous-représentés au sein de la direction intermédiaire et de la haute direction. La mise en œuvre par le Musée des recommandations de la première phase visant à assurer une représentation équitable (représentation accompagnée du pouvoir d'influer sur les décisions prises) a commencé à donner des résultats à cet égard.

## Responsabilité de la direction

La rédactrice reconnaît que depuis la publication du rapport de la première phase, les membres de l'équipe de la haute direction ont travaillé avec diligence pour acquérir les compétences nécessaires pour guider l'organisation vers l'équité et ont fait des efforts considérables pour aider l'organisation à reprendre pied. Le rôle de la rédactrice, cependant, consiste à cerner les problèmes d'ordre structurel qui sont survenus, à déterminer si ces problèmes se présentent encore, et à définir les secteurs où des mesures correctives ont été prises, mais ne sont pas encore enracinées.

En général, les membres du personnel interrogés ont fait des commentaires favorables au sujet des efforts que déploie l'actuelle directrice générale pour changer les structures, les processus et la culture du Musée.

Les membres du personnel interrogés au cours de la deuxième phase ont été nombreux à exprimer leur conviction que certains membres de la haute direction n'ont pas accepté leur part de responsabilité pour le fait qu'ils ont contribué, activement et passivement, à créer un milieu de travail où le racisme et d'autres formes d'oppression ont pu se répandre. Même lorsqu'ils n'étaient pas directement liés aux oppressions systémiques en soi, les manquements de la direction ont néanmoins fait en sorte que ces oppressions systémiques perdurent et aient des répercussions disproportionnées sur le personnel marginalisé.

La rédactrice met en garde la direction du Musée contre le piège rassurant qui consiste à reconnaître l'existence d'oppressions systémiques, mais à se comporter comme si ces oppressions étaient des « infractions sans égard à la responsabilité » pour lesquelles personne ne peut (ou ne doit) être tenu personnellement responsable, puisque ces actions ont pu être guidées par des partis pris implicites plutôt qu'explicites.

Ce raisonnement est bancal pour deux raisons : tout d'abord, sauf dans des cas évidents, il n'est pas toujours possible de déterminer si le parti pris est implicite ou explicite; et ensuite, s'engager dans cette fausse analyse ne sert qu'à renforcer la dichotomie « bon-mauvais » : si la personne dont la conduite est remise en question est une « bonne » personne, elle a sans doute agi selon des partis pris « implicites » et, par conséquent, le préjudice causé n'est pas intentionnel; elle ne peut donc pas être tenue responsable; au contraire, la personne dont les partis pris sont explicites est une « mauvaise » personne, sa conduite est intentionnelle et elle doit subir les conséquences de ses actes.

Plus important, cependant, est le fait que les partis pris implicites et explicites ont le même effet sur les membres du personnel marginalisés et entraînent les mêmes préjudices pour

eux. Le bien-être du personnel et la réparation des torts devraient être le principal objectif du Musée lorsqu'il tient son personnel dirigeant pour responsable.

Le fait qu'un membre du Musée ait pu harceler une employée pendant environ deux ans, par exemple, s'explique par la décision de la direction de ne pas révoquer l'adhésion de l'auteur du harcèlement et de ne pas lui interdire l'accès à l'édifice. La direction a décidé de ne pas protéger une employée particulièrement vulnérable en raison de sa jeunesse, de sa race et de son sexe. Le Musée a laissé perdurer une dangereuse situation claire et nette de harcèlement sexuel pour cette employée sans prendre de mesures décisives. Aucune compétence particulière n'était nécessaire pour soutenir cette employée; il suffisait de bon sens et d'empathie.

Le harcèlement qu'ont subi ou subissent encore les personnes marginalisées parmi le personnel a un impact profond sur leur vie, leur santé physique et mentale et leur bien-être financier, et c'est sur ces préjudices que le Musée doit concentrer son attention.

## **Relation entre le service des ressources humaines et le personnel de supervision**

À la lumière de l'ensemble des témoignages soumis et de l'information reçue lors des première et deuxième phases, la rédactrice conclut que certains problèmes d'ordre structurel s'expliquent par le mode de fonctionnement de certains membres de la haute direction vis-à-vis des membres de leur propre équipe. Une oppression de nature structurelle découlant d'un dysfonctionnement a également été entretenue au sein de certaines équipes et en raison de la relation dysfonctionnelle entre le service des ressources humaines et le personnel de supervision.

Les services des ressources humaines ont plusieurs fonctions qui leur sont imposées par la loi, comme celles d'assurer la santé et la sécurité du personnel, de mettre en œuvre des politiques sur le harcèlement en milieu de travail, de fournir la formation requise, d'enquêter sur les cas de harcèlement (sexuel ou autre) et d'assurer la santé et la sécurité au travail<sup>4</sup>. Ils ont aussi d'autres fonctions qui ne sont pas obligatoires, comme la gestion des avantages sociaux et de la formation, mais qui sont tout de même essentielles au succès d'une organisation.

---

<sup>4</sup> Voir, globalement, le *Code canadien du travail* L.R.C. (1985), ch. L-2, et le Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail, DORS/2020-130. Veuillez noter que le Règlement est entré en vigueur au début de la première phase; il est possible que des événements décrits dans le présent rapport auraient constitué une violation du Règlement s'il avait été en vigueur au moment des faits.

Une solide équipe de supervision et un service des ressources humaines fonctionnel sont essentiels à une saine gouvernance. Le service des ressources humaines devrait être en mesure d'accompagner le personnel de supervision dans l'exécution de certaines fonctions. En matière d'embauche, de mesures disciplinaires, de promotion et de cessation d'emploi, le service des ressources humaines joue généralement un rôle consultatif; toutefois, dans les cas où la direction des ressources humaines a connaissance qu'une obligation réglementaire n'est pas respectée, elle a le devoir d'en informer le personnel de supervision et de transmettre l'affaire à l'échelon supérieur au besoin pour corriger la situation

Au Musée, certains indices portent à croire que tant la direction des ressources humaines que le personnel de supervision sont à blâmer pour la persistance d'un environnement de travail dangereux, de pratiques d'embauche discriminatoires et autres manifestations d'oppression systémique.

## **Plans stratégiques**

Le plan stratégique (d'entreprise) du Musée est élaboré par le Conseil d'administration en consultation avec la DG, la direction et le personnel. Les plans d'entreprise en place avant le début de la première phase de l'examen énonçaient des objectifs stratégiques dans cinq domaines :

- Expérience de visite;
- Infrastructure;
- Relations avec les intervenants;
- Viabilité financière;
- Nos gens.

Dans chaque catégorie, les domaines cibles et les actions précises visant à soutenir les objectifs stratégiques changent à chaque version du plan d'entreprise. Au cours des deux phases de l'examen, les membres du personnel ont dit se sentir poussés à atteindre des objectifs ambitieux en matière de production de recettes, d'augmentation du nombre de visites au Musée et d'amélioration du profil international du Musée. La création d'objectifs ambitieux en tant que stratégie a toutefois eu un résultat inattendu, en ce sens que la direction a accordé une grande importance à ces objectifs, parfois à l'exclusion d'autres fonctions essentielles, comme celle de s'assurer que le personnel dispose des outils nécessaires pour faire son travail en toute sécurité.

La rédactrice a examiné le Plan de transition de 2021-2022 du Musée. Dans ce plan, les anciennes versions des objectifs stratégiques (qui mettaient l'accent sur les attentes de la direction à l'égard du personnel, mais ne visaient pas à s'assurer que le personnel

disposait des outils et des ressources nécessaires pour répondre aux attentes de la direction du Musée) sont remplacées par les suivantes :

1. Être durable;
2. Être pertinent;
3. Accroître l'engagement.

Chaque objectif stratégique est assorti d'objectifs opérationnels précis, suivis de stratégies organisationnelles précises et détaillées et de la désignation des équipes qui sont censées prendre les rênes et de celles qui sont censées apporter leur soutien dans chaque domaine. À titre d'exemple, les objectifs organisationnels du premier objectif stratégique, être durable, sont les suivants :

- 1.1 Créer un environnement de travail sûr, sain et respectueux.
- 1.2. Renforcer notre viabilité financière.
- 1.3. Réduire l'impact de nos activités sur l'environnement.
- 1.4 Maintenir nos actifs physiques et numériques
- 1.5 Améliorer les processus et les flux de travail existants et en mettre en place de nouveaux afin de promouvoir une définition commune des priorités institutionnelles.

Tout au long du Plan de transition, on constate un équilibre nouveau et clair entre la réalisation du mandat statutaire du Musée, la promotion de l'équité et de la durabilité environnementale, la satisfaction des besoins opérationnels et le maintien de la viabilité financière du Musée.

## **Budgets**

L'examen par la rédactrice des budgets du service des ressources humaines a confirmé que l'allocation annuelle pour la formation générale au cours de l'exercice 2020-2021 et des deux exercices précédents s'élevait à 25 000 dollars, un montant jugé suffisant pour une seule formation externe (telle qu'une formation sur le harcèlement sexuel) pour l'ensemble du personnel en une seule occasion. Cependant, cette allocation pour la formation générale, aussi minime soit-elle, n'a pas été dépensée sur une base annuelle. La rédactrice reconnaît qu'il a pu y avoir des contraintes pratiques qui ont rendu difficile la création et le maintien d'un calendrier de formation régulière en raison du nombre insuffisant d'heures de travail, du budget limité et du manque d'engagement de l'ancien directeur général envers une culture de l'éducation. Il est toutefois inquiétant de constater



qu'une formation sur le harcèlement sexuel a été demandée pour un répondant racisé et que cette formation ne lui a pas été offerte malgré le fait que des fonds étaient disponibles pour cette fin précise.

Reconnaissant que la formation était nécessaire au Musée, ce dernier a décuplé son budget pour la formation générale du personnel, le faisant passer de 25 000 \$ à 250 000 \$, avec la possibilité d'autres augmentations au cours du prochain exercice financier, en reconnaissance du besoin immédiat de remédier à la situation et de la nécessité d'établir un cycle de formation annuel.

Ce changement de priorités est nécessaire et souligne le fait que, jusqu'à récemment, les budgets du Musée ne mettaient pas suffisamment l'accent sur les fondements d'une institution saine. La décision de ne pas offrir une formation plus régulière, par exemple, ne semble pas être un oubli. La direction des ressources humaines a indiqué que lorsqu'elle a demandé à plusieurs reprises à l'ancien directeur général un budget de formation plus important, la réponse qu'elle a reçue était que la formation n'était pas une priorité.

Bien que chaque organisation ait un processus permettant de déterminer les budgets, ceux-ci sont le reflet des priorités de la haute direction pour l'organisation. En d'autres termes, les valeurs d'une organisation sont prioritaires dans ses budgets et les budgets reflètent les valeurs de l'organisation.

## Constatations regroupées

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.
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.~~
- 3.1 En plus du cas d'un membre du Musée qui traquait une femme noire découvert par la rédactrice lors de la première phase, deux autres plaintes de harcèlement sexuel ont été découvertes pendant les entretiens de la deuxième phase – l'une concerne une plainte déposée par une personne racisée en 2018, et l'autre une plainte visant une personne racisée déposée en 2019 – dont aucune n'a été divulguée à la rédactrice par le service des ressources humaines.
- 3.2 La tenue des dossiers concernant les signalements de harcèlement sexuel est superficielle et décentralisée, ce qui laisse croire que le Musée ne fait pas le suivi et les enquêtes nécessaires et qu'il ne prend donc pas les mesures qui s'imposent à cet égard.
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.
- 6.1 Une forme de racisme sexiste se perpétue contre les hommes racisés au sein du Musée, contre les hommes noirs en particulier, avec la sexualisation et la

fétichisation des hommes noirs et le stéréotype voulant que les hommes noirs soient dangereux et prédateurs.

- 6.2 L'incapacité à fournir une formation sur le harcèlement sexuel à tous les membres du personnel est un échec structurel de la part du service des ressources humaines, d'autant plus que ce service n'a pas dépensé la totalité de son budget de formation sur une base annuelle au cours des trois derniers exercices financiers.
- 6.3 Le traitement inadéquat des plaintes de harcèlement sexuel au sein du Musée par la direction dans son ensemble a entraîné une érosion de la confiance du personnel quant à l'existence de processus équitables et justes pour enquêter sur les allégations de harcèlement au travail, y compris le harcèlement sexuel.
7. Des personnes ont été victimes de sexisme et de racisme sexiste au sein de l'institution, ~~en particulier de la part de la direction, et il existe suffisamment d'indications pour justifier une exploration plus approfondie au cours de la deuxième phase.~~ Les manifestations de sexisme et de racisme sexiste ont eu un impact qui nuit au bien-être organisationnel de l'institution à l'heure actuelle, en dépit du fait que les femmes sont représentées aux plus hauts échelons de l'organisation.
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.~~ Il y a également eu des demandes concomitantes pour que les visites guidées évitent expressément tout contenu relatif aux droits des femmes en général et au droit à l'avortement en particulier. Cette pratique a également été abandonnée en même temps que celle consistant à omettre le contenu LGBTQ2+.
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.
11. Les membres des communautés LGBTQ2+ sont systématiquement sous-représentés parmi les cadres moyens et supérieurs. La mise en œuvre des recommandations de la première phase visant à assurer une représentation équitable (représentation accompagnée du pouvoir d'influencer les décisions prises) a commencé à donner des résultats à cet égard.

## **Partie deux : Mesures de redressement**

### **Mise en œuvre des recommandations de la première phase**

De manière générale, les recommandations formulées lors de la première phase visaient à :

- guider les changements aux structures et aux processus au sein du Musée afin d'améliorer les manifestations d'oppression systémiques, y compris la sous-représentation des membres des groupes visés par l'équité;
- combler les lacunes dans les communications et le contenu du Musée en ce qui concerne le contenu sur les personnes noires canadiennes et le contenu sur les personnes LGBTQ2+ (en particulier le contenu sur les personnes bispirituelles); et
- commencer à faire en sorte que le personnel et la direction assument la responsabilité personnelle (par l'éducation et la formation) de leur rôle dans la lutte contre le racisme et les autres formes d'oppression en milieu de travail. La formation ne peut pas « régler » le racisme, mais elle peut aider les gens à apprendre comment les principes de l'antiracisme peuvent être mis en pratique.

La rédactrice a été informée en détail de la mise en œuvre de toutes les recommandations de la première phase par le Musée. Les progrès réalisés par le Musée dans la mise en œuvre des recommandations formulées lors de la première phase, sous la direction éclairée de l'actuelle directrice générale, sont généralement satisfaisants et les efforts déployés par le Musée jusqu'à présent ont été importants.

Au-delà de la mise en œuvre des recommandations, la capacité de l'équipe de la haute direction (à l'exclusion de la DG) à diriger les efforts du Musée en matière d'antiracisme et d'anti-oppression n'est pas actuellement bien développée.

Les recommandations pour lesquelles le Musée a besoin de conseils supplémentaires ou pour lesquelles des remarques sont nécessaires sont traitées par la rédactrice dans cette section.

Il incombe au Musée de mettre en œuvre les recommandations formulées dans les deux phases de l'examen, et l'examen porte donc sur les mesures prises par la direction du Musée pour lutter contre le racisme systémique et les autres formes d'oppression au sein du Musée. La rédactrice a toutefois pris note des efforts déployés par de nombreuses personnes interrogées pour lutter contre le racisme et de leur contribution à l'amélioration du Musée depuis le début du présent examen. Ces efforts doivent se poursuivre car le

dur travail personnel visant à démanteler le racisme, au Musée et dans notre société en général, ne sera jamais terminé.

## **Recommandation n° 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.

### **Progrès signalés par le Musée**

Le Comité pour la diversité et l'inclusion du Conseil d'administration a entrepris l'élaboration d'un questionnaire d'auto-identification pour les membres du Conseil, afin de disposer d'un moyen pertinent de surveiller la diversité du Conseil et de s'assurer que les diverses expériences vécues font partie de la matrice de compétences et d'expérience utilisée pour évaluer les qualifications combinées du Conseil. Les données devraient être recueillies au quatrième trimestre de l'exercice 2020-2021.

### **Remarques**

Le Conseil d'administration devrait être tenu de soumettre annuellement au Cabinet du ministre du Patrimoine canadien des renseignements sur la composition démographique du Conseil d'administration et de ses comités, dans le cadre de son rapport global visant à favoriser l'inclusion et l'équité au sein du Conseil d'administration.

## **Recommandation n° 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.

### **Progrès signalés par le Musée**

Le Comité des ressources humaines et de la gouvernance du Conseil d'administration fait le tri de toutes les politiques de gouvernance, avec l'aide la secrétaire de la Société, et les confiera aux comités du Conseil pour qu'ils les examinent, les simplifient et s'assurent que les pratiques et politiques respectives dont ils sont responsables ne perpétuent pas le racisme systémique et d'autres formes d'oppression. La priorité est donnée à la révision des politiques qui régissent l'évaluation du rendement de la DG, la responsabilisation et l'éducation et la formation du Conseil.

## **Remarques**

Le Comité des ressources humaines et de la gouvernance et le Comité pour la diversité et l'inclusion du Conseil d'administration devraient travailler conjointement à cet effort pour s'assurer qu'un processus interdisciplinaire d'examen et de révision des politiques a lieu en temps opportun. Une fois ce processus terminé, le Musée devrait mettre en place un calendrier pour la révision régulière des politiques.

## **Recommandation n° 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.

## **Progrès signalés par le Musée**

Les activités d'éducation et de formation du Conseil sont dirigées par le Comité des ressources humaines et de la gouvernance. En plus de s'engager dans l'auto-apprentissage sur les questions de racisme contre les personnes noires, le renforcement du savoir autochtone et d'autres questions relatives aux droits de la personne, le Conseil a prévu du temps pour l'apprentissage dans l'ordre du jour de ses réunions régulières.

## **Remarques**

Le Conseil d'administration est encouragé à poursuivre ses efforts d'auto-apprentissage et d'apprentissage structuré en matière de racisme et, en particulier, de racisme contre les personnes autochtones et les personnes noires, ainsi que d'autres formes d'oppression. Les membres du Conseil devraient pouvoir adopter une optique intersectionnelle pour mieux comprendre les façons dont les diverses oppressions se recoupent et se manifestent au sein du Musée et comment ces oppressions interagissent avec l'oppression systémique dans notre société et sont renforcées par celle-ci. Comme pour la recommandation n° 5, le Comité des ressources humaines et de la gouvernance devrait collaborer avec le Comité pour la diversité et l'inclusion pour atteindre cet objectif. Le Conseil d'administration est également encouragé à participer à la formation du personnel.

## **Recommandation n° 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.

## **Progrès signalés par le Musée**

Direction générale Les objectifs de rendement de la DG ont été établis par le Conseil et approuvés lors de la réunion du 25 septembre 2020, et comprenaient l'objectif de rendement suivant :

Favoriser la diversité, l'inclusion et la responsabilité au sein du Musée et dans tous les domaines de son travail. Poursuivre les efforts pour accroître la diversité de la main-d'œuvre et favoriser l'inclusion d'un large éventail de voix et de points de vue dans la gouvernance et la prise de décision.

## **Remarques**

L'objectif de rendement tel que rédigé est suffisant dans le contexte du rendement de l'actuelle directrice générale, dont le leadership dans les domaines de la diversité, de l'inclusion et de la responsabilité a été solide.

Toutefois, afin d'avoir un effet à long terme sur les structures du Musée, la rédactrice modifie cette recommandation de manière à ce que les attentes et les résultats attendus de la direction générale fassent explicitement référence à des cadres antiracistes, anticolonialistes et anti-oppression et soient fondés sur ces cadres.

Bien que l'engagement de l'actuelle directrice générale à démanteler les systèmes d'oppression qui se recoupent au sein de l'organisation soit fort, les objectifs de rendement et les résultats attendus ne devraient pas être fondés sur l'ensemble des compétences de la personne qui occupe actuellement le poste. Dans un souci de bonne gouvernance et de planification proactive de la relève, cet objectif de rendement devrait être modifié comme recommandé dans le présent document.

L'une des lacunes de la théorie de la diversité, de l'inclusion et de l'équité (« DEI ») est l'absence fréquente et explicite d'enquête sur les raisons pour lesquelles les organisations ne sont pas diverses, inclusives ou équitables. Le langage de la « DEI », sans engagement concomitant et explicite à s'attaquer aux causes profondes de l'iniquité, ne sert qu'à masquer l'existence du racisme et des oppressions systémiques qui s'entrecroisent au sein des institutions.

La mise en œuvre de changements structurels ancrés dans des cadres antiracistes, anticolonialistes et anti-oppression est une composante essentielle du développement et

de l'enracinement d'une culture durable d'antiracisme et d'anti-oppression. Cela doit être un élément central de la description de poste de la direction générale.

### **Recommandation n° 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.

### **Progrès signalés par le Musée**

Un certain nombre de mesures ont été prises pour promouvoir l'attente selon laquelle chaque membre du personnel est personnellement responsable de la promotion d'une culture de travail antiraciste et équitable. En plus d'énoncer régulièrement la notion selon laquelle chaque personne est responsable envers les autres, on a notamment révisé les descriptions de poste de tous les cadres supérieurs pour y inclure ce qui suit :

Créer une culture qui favorise le respect, l'équité, l'inclusion et l'innovation, et modéliser des comportements antiracistes et responsables.

Le processus de révision des descriptions de poste dans tous les autres domaines est en cours. Chacune d'entre elles comprendra une attente expresse similaire à celle recommandée pour la direction générale. Des accords de responsabilisation seront élaborés ou des améliorations seront apportées au modèle actuel des plans de rendement afin de garantir le maintien de la surveillance de la haute direction.

Les questions individuelles relatives au personnel qui soulèvent des préoccupations en matière de racisme ou d'équité sont portées à l'attention de la directrice générale. Ces préoccupations donneront lieu à des discussions d'accompagnement avec la chef des ressources humaines et les cadres supérieurs responsables des membres du personnel concernés. Dans tous les cas, le message est que le racisme et la discrimination ne seront pas tolérés et qu'ils seront abordés. Ces situations ont également été l'occasion d'entraîner le personnel de supervision ou les gestionnaires concernés à prendre contact avec la ou les personnes qui ont pu être directement touchées par le comportement en question, avec la personne qui a pu adopter ce comportement et avec l'ensemble du groupe de personnel, le cas échéant.

Tous les membres du personnel ont été encouragés à pratiquer l'auto-apprentissage et des ressources ont été mises à leur disposition. De nombreux groupes de personnel



participent à des discussions de groupe en parcourant la liste de ressources annexée au rapport de la première phase.

Un comité consultatif du personnel a été créé pour informer directement la directrice générale des préoccupations sur le lieu de travail, et une boîte aux lettres confidentielle de la directrice générale a été mise en place.

Le personnel s'est organisé en groupes d'équité et une structure de conseil d'équité a été formalisée. Il existe actuellement le Conseil arc-en-ciel pour l'équité, le Conseil pour l'accessibilité, le Cercle d'apprentissage sur la diversité et l'inclusion composé de membres autochtones, noirs et d'autres personnes ayant des expériences racisées, ainsi que le Conseil de la francophonie. Les conseils sont chargés de mettre en place leur propre structure de gouvernance et relèveront directement du nouveau poste de directeur, Équité et initiatives stratégiques. Ils se réuniront au moins quatre fois par an avec l'équipe de la haute direction. Ces conseils participeront aux travaux prévus dans le plan-cadre, et les réunions auront lieu pendant les heures de travail rémunérées.

### **Remarques**

Il est recommandé que le Musée modifie les descriptions de poste de tous les membres du personnel afin d'y inclure des attentes de rendement qui exigent un engagement manifeste envers les pratiques antiracistes et anti-oppression, ainsi que des résultats concrets pour guider le personnel.

### **Recommandation n° 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.

### **Progrès signalés par le Musée**

Le nouveau poste de directeur ou directrice, Équité et initiatives stratégiques, a été créé. La personne qui occupera ce poste relèvera directement de la DG et travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de la haute direction. Elle dirigera des initiatives en matière d'équité et autres initiatives stratégique visant à créer un lieu de travail équitable et constructif.

### **Remarques**

La rédactrice s'inquiète de la façon dont le Musée applique cette recommandation jusqu'à présent.

La décision de recommander un poste de cadre supérieur tel qu'il est structuré dans la recommandation était délibérée et visait à remédier à la fois aux déficiences structurelles du Musée et à réduire le risque d'échec du poste dans l'accomplissement des fonctions prévues. La rédactrice traitera de chacune de ces préoccupations à tour de rôle.

### **Double rapport hiérarchique**

Pendant le mandat de l'ancien directeur général, une dynamique s'est instaurée, qui a eu pour effet de réduire le flux d'informations de la haute direction du Musée vers le Conseil d'administration. Alors que les membres de la haute direction pouvaient auparavant (en partie) communiquer directement avec le Conseil d'administration et que le Conseil d'administration pouvait dialoguer directement avec la haute direction lors des réunions du Conseil, l'ancien directeur général a commencé à filtrer lui-même tous les rapports destinés au Conseil d'administration. Le fait que la principale (ou la seule) communication entre le Conseil et la haute direction d'une organisation se fasse par l'intermédiaire de sa direction générale n'est pas inhabituel dans le monde de la gouvernance d'entreprise, et n'est donc pas remarquable à première vue.

Cependant, le fait que l'ancien directeur général ait limité la circulation de l'information entre le Conseil d'administration et l'équipe de la haute direction est l'un des facteurs qui ont fait que le Conseil d'administration n'a pas vu les signes avant-coureurs des échecs de la direction et de leur impact sur les activités du Musée, au détriment de l'institution, de son personnel et du public.

L'objectif de la recommandation de la rédactrice concernant le double rapport hiérarchique était de créer un changement structurel permanent qui garantirait que, quel que soit le niveau d'expertise et d'engagement de toute future direction générale dans la lutte contre le racisme et les autres oppressions au Musée, le Conseil d'administration aurait accès aux informations nécessaires pour s'assurer que sa gestion ne serait pas à nouveau compromise par des défaillances dans la communication et la direction. Bien que toutes les personnes ayant occupé le poste de direction générale du Musée aient eu une expertise dans le domaine des droits de la personne, il ne faut pas présumer que l'expertise dans la pratique de l'antiracisme et de l'anti-oppression et l'engagement personnel à cet égard découlent d'une formation universitaire dans un domaine donné des droits de la personne.

### Haute direction

La culture de toute institution est créée par son équipe de direction. À l'heure actuelle, à part la direction générale, il y a peu de capacité au sein de la haute direction pour diriger le changement culturel, et il n'y a pas non plus de capacité à reconnaître de quelles façons les partis pris et les iniquités influencent les décisions au Musée – peu importe si ces décisions semblent être liées à l'équité.

Dans toute institution, les fonctions de la personne responsable de l'équité doivent être considérées comme essentielles au bien-être et au succès de l'organisation. Les leçons douloureuses apprises par le Musée au cours de la dernière année illustrent cette nécessité.

Pour réussir, une direction générale doit être soutenue par la haute direction à tous les égards, y compris dans la prise de décision. Bien que l'actuelle directrice générale possède une expertise dans de nombreux domaines, les meilleures décisions sont néanmoins prises lorsqu'il peut y avoir un échange d'idées solide. Les principes d'équité doivent être infusés dans toutes les décisions et tous les processus de l'institution. À l'heure actuelle, cela ne peut se produire.

Un membre de la direction interrogé au cours de cette phase a qualifié la diversité de compétence « douce ». Il est évident que les principes d'équité ne sont pas encore pleinement compris par l'ensemble de la direction du Musée. Pour restaurer la crédibilité et la pleine fonctionnalité de l'équipe de la haute direction, un ou une responsable de l'équité devrait être membre de la haute direction, car sa présence à la table de la haute direction réduit le risque que les engagements envers l'« équité » soient de façade.

Le Musée doit apprendre à l'équipe de la haute direction actuelle à appliquer les principes d'équité. La rédactrice conclut toutefois que le temps voulu pour renforcer les capacités

dans ce domaine ne correspond pas aux besoins actuels du Musée et de son personnel. Bien que la plupart des cadres supérieurs du Musée puissent donner l'exemple d'un engagement envers les principes d'équité et d'inclusion, il faut des années pour apprendre à comprendre couramment ces concepts, leur application et les façons dont les oppressions se manifestent. Le « désapprentissage » des pratiques oppressives antérieures prend également du temps.

Une expertise précise dans le domaine de l'inclusion et de l'équité est également nécessaire pour aider le Musée à lutter contre le racisme et les autres formes d'oppression. Pour utiliser une analogie, même si les membres de la haute direction peuvent comprendre les états financiers, cette capacité ne remplace pas le leadership, les connaissances et les conseils fournis par un ou une chef de la direction financière. La présence d'une personne responsable de l'équité et des pratiques antiracistes de même rang à la table de la haute direction est une composante essentielle au succès du Musée.

Pour ancrer l'équité dans les politiques, les processus et les opérations du Musée, il faudra que la haute direction insuffle les principes et les valeurs d'équité dans le tissu de l'organisation et fasse clairement comprendre au personnel qu'il s'agit d'une priorité essentielle. Dans son ouvrage intitulé *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Sara Ahmed, Ph. D. écrit :

Une personne championne de la diversité est régulièrement décrite par les spécialistes comme ayant un véritable engagement envers la diversité et étant donc prête à s'exprimer et à défendre certaines politiques. Bon nombre des sujets que j'ai interrogés ont parlé de manière pragmatique de l'importance de la personne qui prend position : il est important que les personnes championnes de la diversité soient de haut niveau et crédibles au sein de l'organisation, des personnes dont les opinions seront prises au sérieux... Si la diversité est dévaluée comme étant « douce », comme je l'ai noté au chapitre 2, **alors le travail sur la diversité peut viser à durcir la diversité**, en trouvant des personnes championnes qui ne sont pas considérées comme ayant une « approche douce »<sup>5</sup>. (le soulignement est de la rédactrice du présent rapport)

---

<sup>5</sup> Essed, P. *Understanding Everyday Racism: An Interdisciplinary Theory*. Newbury Park : SAGE Publications, Inc., 1991, p. 131

## La responsabilité de la pratique antiraciste

La pratique de l'antiracisme ne peut pas être apprise uniquement en participant à une formation ou en s'engageant dans l'auto-apprentissage. Il est également nécessaire que le personnel du Musée apprenne à appliquer ces principes dans des situations quotidiennes au sein de l'organisation.

Cet aspect particulier du rôle de la personne responsable de l'équité est essentiel au développement et à l'application de nouvelles compétences. La personne chargée de la pratique doit avoir le pouvoir et l'autorité nécessaires pour soutenir ce processus.

## Risque d'échec

Afin de donner au Musée les meilleures chances de succès dans la mise en œuvre d'un changement structurel durable, la direction du Musée doit anticiper et travailler de façon proactive pour prévenir les circonstances qui pourraient mener à l'échec des initiatives d'équité et d'inclusion.

Dans le cadre de développements relativement nouveaux en matière de gouvernance organisationnelle, les organisations ont commencé à ajouter des responsables de l'équité à leur équipe. Les défis que posent ces postes ont déjà été recensés. Dans son article intitulé « *Diversity Insight: Set Up To Fail!* »<sup>6</sup>, Jerlando F. Jackson, Ph. D. fait référence à une étude « menée par le cabinet de conseil en recrutement de cadres supérieurs Russell Reynolds auprès de 234 responsables de la diversité au sein du S&P 500. Il en ressort que, malgré l'afflux de nouveaux postes de responsables de la diversité, peu de ces responsables reçoivent les ressources et le soutien dont ils ont besoin pour réussir. »

Jerlando Jackson énumère quatre « défis cruciaux » à prendre en considération qui sont ressortis de cette enquête :

- les postes de responsables de l'équité sont très récents, la plupart ayant été créés au cours des trois dernières années;
- la diversité et l'inclusion sont une faible priorité pour les organisations;

---

<sup>6</sup> Jackson, J. « *Diversity Insight: Set Up To Fail!* », CUManagement Magazine, 13 janvier 2020. <https://www.cumanagement.com/articles/2020/01/diversity-insight-set-fail>, consulté le 22 avril 2021.

- des responsabilités irréalistes et des ressources inadéquates pour gérer un rôle aux multiples facettes (qui peut inclure des responsabilités allant de la conformité à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie d'équité); et
- la collecte de données est souvent insuffisante pour éclairer la prise de décision en raison de l'absence de données démographiques.

Pour que la personne responsable de l'équité au Musée puisse mettre en œuvre des initiatives avec succès, il faut l'engagement de la haute direction, du financement, des ressources en personnel et de bonnes données démographiques sur le personnel du Musée. La totalité des fonctions de la personne responsable de l'équité ne peut être remplie sans ressources adéquates, y compris du personnel spécialisé sur lequel la personne responsable de l'équité peut compter. Le Musée envisage d'embaucher du personnel supplémentaire pour appuyer le directeur, Équité et initiatives stratégiques.

Lorsque la personne responsable de l'équité entretient une relation de travail étroite avec tous les aspects de la direction (y compris les services des ressources humaines et des communications, avec un accès complet à la haute direction et le soutien de celle-ci), et qu'elle rend compte, au minimum, à la direction générale et au conseil d'administration de l'organisme, les chances de réussite augmentent<sup>7</sup>.

Bien que la rédactrice comprenne que la révision du rôle pour en faire un poste de cadre supérieur n'est pas exclue, elle estime que ce processus devrait avoir lieu le plus tôt possible afin que le changement de structure fasse partie intégrante du fonctionnement du Musée en tant que meilleure pratique et en vue d'une planification proactive de la relève.

### **Recommandation n° 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.

---

<sup>7</sup> Hamilton, D. « *Don't Let Chief Diversity Officer Be a Dead-End Job* ». Bloomberg, 18 janvier 2021. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2021-01-18/don-t-let-chief-diversity-officer-be-a-dead-end-job>

## **Progrès signalés par le Musée**

Le recrutement de personnes susceptibles d'accroître la diversité des perspectives sur le lieu de travail a été une priorité dans le recrutement de tous les postes.

L'un des objectifs de l'examen organisationnel actuel a été de créer des occasions d'accroître la diversité à tous les niveaux. Des réunions de groupe et des rencontres individuelles ont eu lieu avec plusieurs membres du personnel pour discuter de leur avancement professionnel, de leurs intérêts et de leurs expériences antérieures.

Une personne-conseil externe a été engagée pour mener une enquête interne sur la main-d'œuvre, qui sera la première étape de la création d'un plan d'équité. Ce travail a commencé en février 2021.

## **Remarques**

Les femmes blanches ont été et continuent d'être représentées à tous les niveaux de l'organisation, y compris à la haute direction. On peut dire que le lieu de travail est « diversifié » en fonction du sexe, même si la représentation seule n'a pas toujours abouti à un partage totalement égal du pouvoir et de l'influence entre certains hommes et certaines femmes au sein de l'organisation.

Les cadres intermédiaires et supérieurs sont en train de se diversifier avec l'arrivée d'une directrice générale racisée, d'un directeur à la fois racisé et membre de la communauté LGBTQ2+, et d'une personne blanche au sein de la haute direction qui est également membre de la communauté LGBTQ2+. Ces ajouts à l'équipe de gestion apporteront une nouvelle perspective à la table de direction et serviront à soutenir et à encourager le personnel à savoir que les processus décisionnels et les décisions prises continueront de s'améliorer.

Cela dit, aucune personne noire ou autochtone n'est représentée au niveau des cadres ou de la haute direction. La seule cadre noire à avoir jamais travaillé au Musée a été victime d'un racisme sexiste si grave qu'elle a dû quitter l'institution pour se protéger à l'automne 2019.

Alors que l'embauche se poursuit à tous les niveaux de l'organisation, la direction du Musée est mise en garde contre le fait de traiter tous les peuples racisés comme « interchangeables ». La Loi sur l'équité en matière d'emploi du Canada, qui vise à encourager et à privilégier l'embauche de quatre groupes sous-représentés sur le lieu de travail, classe tous les peuples racisés dans la catégorie des « minorités visibles » et ne reconnaît pas les différences dans les obstacles auxquels les différents peuples racisés peuvent être confrontés au sein de cette catégorie. Les Autochtones ne sont pas des

« minorités visibles » au sens de la loi (ou pas du tout) et forment une catégorie distincte de personnes ayant droit à l'équité en vertu de la loi.

Bien que de nombreuses personnes racisées puissent être confrontées à des obstacles à l'emploi causés par le racisme systémique de la société canadienne, ces obstacles ne se manifestent pas de la même façon ni au même degré pour toutes les personnes. Certains des préjudices subis dans la société canadienne au sens large en raison du racisme systémique créent des obstacles à l'emploi en particulier pour les peuples autochtones et les personnes noires.

Le Rapport d'étape de 2019 sur l'évolution de l'économie des Autochtones, publié par le Conseil national de développement économique des Autochtones, examine en détail les obstacles auxquels sont confrontés les peuples autochtones au Canada :

Les populations autochtones se heurtent à des obstacles systémiques profondément ancrés dans le paysage économique canadien, notamment la Loi sur les Indiens et son régime foncier restrictif, la mise en œuvre inadéquate des traités et l'exclusion systématique des peuples autochtones des systèmes économiques. Cette situation s'est traduite par une surreprésentation des Autochtones dans les emplois mal rémunérés, et par des taux de chômage plus élevés et des niveaux de scolarité plus faibles que ceux de leurs homologues non autochtones<sup>8</sup>.

Dans son texte, *Black Canadians: History, Experience, Social Conditions*, Joseph Mensah, Ph. D. consacre un chapitre entier à l'analyse des personnes noires sur le marché du travail canadien (chapitre 6); il note en conclusion : « Tout bien considéré, cependant, le sort des personnes noires sur le marché du travail canadien est parmi les pires, quelle que soit la façon dont on interprète les données empiriques disponibles<sup>9</sup>. »

La campagne de médias sociaux qui a attiré l'attention sur le racisme au sein du Musée – et qui a déclenché le présent examen – a été principalement menée par des membres du personnel, anciens et actuels, qui sont noirs et autochtones, et ce sont ces personnes

---

<sup>8</sup> Conseil national de développement économique des Autochtones. *Rapport d'étape de 2019 sur l'évolution de l'économie des Autochtones*, <http://www.naedb-cndea.com/french/reports/NIEDB-ECONOMIC%20PROGRESS%20REPORT-FRENCH%20VERSION%202019.pdf>

<sup>9</sup> Mensah, J. *Black Canadians: History, Experience, Social Conditions*. Fernwood Press, 2010. p. 182.



qui ont souffert de manière disproportionnée des préjudices découlant du racisme et d'autres oppressions au Musée, étant forcées de quitter leur emploi. Ainsi, les préjudices subis au Musée sont aggravés par les effets du racisme systémique dans notre société.

L'impact disproportionné du racisme sur les personnes noires et autochtones travaillant au Musée devrait être corrigé dans les futurs efforts de recrutement en donnant la priorité à l'embauche de personnel autochtone et noir. D'autres membres racisés du personnel du Musée ont également subi des préjudices et/ou ont quitté le Musée en raison du racisme dont ils ont été victimes, et cette recommandation supplémentaire n'a pas pour but de minimiser ce fait. Le Musée devrait également continuer à recruter activement des personnes issues des communautés racisées et/ou LGBTQ2+ afin que le milieu de travail devienne représentatif de la population du Canada et que le Musée puisse bénéficier des différentes perspectives, de l'expertise et des connaissances qu'apporte une main-d'œuvre équitablement diversifiée.

### **Recommandation n° 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).

### **Progrès signalés par le Musée**

250 000 \$ ont été alloués à la formation et nous proposons une augmentation de 100 000 \$ supplémentaires pour l'exercice 2021-2022.

Bien que l'objectif ait été de développer un programme complet de formation obligatoire, il est devenu évident que cela nécessitera des ressources considérables. Jusqu'à ce que le poste du directeur ou de la directrice de l'équité soit pourvu, ce travail a été dirigé par

la directrice générale avec l'aide du service des ressources humaines. L'ensemble du personnel (y compris les bénévoles et les entrepreneurs) a participé à une formation sur le harcèlement sexuel et à des ateliers sur le racisme contre les personnes noires/les partis pris implicites, avec une session axée sur le leadership pour l'équipe de direction.

Des ateliers sur le langage inclusif, la diversité, l'égalité et l'inclusion, le racisme contre les personnes noires et d'autres sujets ont été organisés pour l'ensemble du personnel et 90 % de l'équipe de direction participe au programme de dix semaines Circles of Reconciliation.

Le personnel des ressources humaines et le personnel en contact avec le public ont également suivi un cours de leadership tenant compte des traumatismes, et l'équipe de direction le suivra prochainement.

Des personnes (internes et externes) ont été invitées à donner des témoignages dans le cadre des appels à la justice pour les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées en décembre 2020 et on a marqué la Journée internationale de la femme par une réunion de tout le personnel avec une personne invitée.

### **Remarques**

Des progrès considérables ont été réalisés en matière de formation du personnel, et la décision d'inclure des cours sur le leadership tenant compte des traumatismes est particulièrement bien accueillie. La rédactrice encourage le Musée à continuer à planifier la formation sur un cycle annuel, comme cela est en cours d'élaboration. La rédactrice a reçu de nombreux commentaires lors des entretiens selon lesquels la formation sur le harcèlement sexuel qui vient d'être offerte était hétérosexiste et ne reflétait pas les différentes façons dont le harcèlement sexuel peut se présenter.

### **Recommandation n° 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.

### **Progrès signalés par le Musée**

Ce travail a commencé par un examen du service des ressources humaines.

### **Remarques**

À la lumière de l'analyse présentée ici concernant la fonctionnalité du service des ressources humaines, une vérification complète du service est recommandée.

### **Recommandation n° 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.

#### **Progrès signalés par le Musée**

Voir la recommandation n° 30. Le Musée en est aux premières étapes de l'élaboration d'un nouveau concept pour la diffusion du contenu de la visite Mikinak-Keya, qui comprendra également des enseignements historiques supplémentaires et du contenu lié aux rapports de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Le Musée envisage diverses possibilités de redévelopper la visite guidée en collaboration ou en partenariat avec une autre organisation autochtone. Actuellement, on pense que les aspects cérémoniels et les enseignements traditionnels seraient dispensés par des Aîné.e.s/gardien.ne.s du savoir.

#### **Remarques**

L'édifice de conception ouverte du Musée exige que l'on envisage de planifier les visites de manière à éviter les événements où le bruit se fait entendre et où l'on sert de l'alcool en même temps que les enseignements traditionnels ou à d'autres moments où, selon les Aîné.e.s, il serait inapproprié de le faire.

### **Recommandation n° 36 et recommandation n° 37**

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. 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).

#### **Progrès signalés par le Musée**

Le personnel des ressources humaines a suivi un cours sur le leadership tenant compte des traumatismes et à un cours sur la réhabilitation du lieu de travail en février 2021. Tout le personnel et tous les bénévoles ont suivi une formation obligatoire sur le harcèlement sexuel en octobre et novembre 2020.

#### **Remarques**

Une formation portant expressément sur la reconnaissance de l'impact du racisme sexiste est requise de la part de toutes les personnes chargées des enquêtes, en plus

d'une formation spéciale sur le bon déroulement des enquêtes sur le harcèlement sexuel. Seule une personne faisant actuellement partie du personnel a reçu une formation en matière d'enquêtes sur le harcèlement sexuel.

## Recommandations de la deuxième phase

La rédactrice formule les recommandations suivantes qui s'ajoutent aux 44 recommandations formulées lors de la première phase :

45. Il est recommandé d'organiser une formation particulière visant à apprendre aux personnes chargées des enquêtes futures à reconnaître l'impact du racisme sexiste. En outre, une formation particulière sur le bon déroulement des enquêtes sur le harcèlement sexuel devrait être entreprise dans les 90 jours suivant la publication du présent rapport.
46. Il est recommandé qu'en donnant la priorité à l'embauche de personnes autochtones et/ou racisées et/ou de personnes appartenant aux communautés LGBTQ2+, le Musée accorde une attention particulière au recrutement ciblé de personnes noires et autochtones en reconnaissance des préjudices disproportionnés subis par les personnes noires et autochtones employées par le Musée.
47. Il est recommandé de continuer les recherches de candidatures et les affichages de postes jusqu'à ce que l'on ait constitué un bassin de personnes qualifiées et diversifiées. Cela peut nécessiter de modifier la manière dont les postes sont affichés, de s'engager dans un recrutement ciblé ou d'utiliser d'autres méthodes pour augmenter le nombre de candidatures.
48. Il est recommandé que le service des ressources humaines utilise un logiciel d'anonymisation pour rendre anonymes les demandes d'emploi et les curriculum vitae.
49. Il est recommandé qu'un audit complet du service des ressources humaines soit réalisé dans les meilleurs délais.
50. Il est recommandé que le Musée élabore un mécanisme de collecte de données démographiques fournies volontairement par les membres du personnel, de manière isolée et/ou dans le cadre de futurs sondages sur l'engagement du personnel, afin de soutenir les initiatives d'équité.
51. Il est recommandé que le Conseil d'administration soumette des données démographiques relatives à sa composition dans son rapport annuel au ministre du Patrimoine.

52. Il est recommandé que toutes les descriptions de poste au Musée comprennent des objectifs et des attentes de rendement en matière d'antiracisme, d'anticolonialisme et d'anti-oppression.
53. Il est recommandé que les évaluations de rendement ne comportent plus de composante d'auto-évaluation afin de réduire les partis pris de l'employeur.<sup>10</sup>
54. Il est recommandé de prendre officiellement en compte l'effort discrétionnaire et le partage d'expertise particulière ne faisant pas partie des descriptions de tâches respectives des membres du personnel, et d'en faire une catégorie pour les évaluations annuelles du rendement.
55. Il est recommandé que le Musée consulte son personnel afin de déterminer comment l'effort discrétionnaire et le partage d'expertise ne faisant pas partie des descriptions de tâches des membres du personnel devraient être reconnus et/ou rémunérés.
56. Il est recommandé qu'un programme officiel de mentorat par les cadres soit élaboré dans les 12 mois suivant la publication du présent rapport afin de fournir l'encadrement et le soutien nécessaires aux membres du personnel autochtones, noirs et racisés.
57. Il est recommandé que des processus soient élaborés pour veiller à l'harmonisation de toutes les équipes produisant du contenu relatif aux peuples autochtones.
58. Il est recommandé que le Musée veille à ce que la future formation sur le harcèlement sexuel destinée au personnel et à la direction comprenne un contenu portant sur les façons dont le harcèlement sexuel se manifeste pour les personnes de tous les sexes et de toutes les sexualités.
59. Il est recommandé qu'un cycle de formation structuré et annuel soit élaboré pour tout le personnel du Musée, y compris pour les cadres supérieurs et les membres du Conseil d'administration.
60. Il est recommandé que le Conseil d'administration élabore un programme d'accueil obligatoire pour tous ses nouveaux membres afin qu'ils aient une compréhension suffisante des façons dont les oppressions systémiques se manifestent, y compris

---

<sup>10</sup> Voir : *Designing a Bias-Free Organization*, Harvard Business Review, Juillet-août 2016.

le racisme contre les personnes noires et autochtones, le colonialisme, le sexisme, la discrimination fondée sur la capacité physique, l'homophobie et la transphobie, ainsi que les principes d'antiracisme, d'inclusion et d'équité.

## Annexe A – Termes et définitions

Les termes utilisés dans le présent document ont une signification et une intention particulières. Ces termes sont définis ci-dessous afin que les personnes qui lisent le rapport aient la même compréhension que la rédactrice des concepts abordés dans l'analyse présentée.

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* (publié en anglais en 2018, puis en français en 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 messages<sup>i</sup>.

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 dominance<sup>ii</sup>.

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* <sup>iii</sup>

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<sup>iv</sup>...

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 le faux 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 personnes 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 Robin 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<sup>v</sup>.

Bien qu'il soit utile de comprendre la science qui sous-tend les partis pris implicites et explicites pour devenir responsable de toutes nos actions, il arrive souvent que l'on mette trop l'accent sur la catégorisation des partis pris, ce qui a pour effet de détourner l'attention des préjudices causés aux personnes ou aux groupes.

L'importance excessive accordée à la question de savoir si les partis pris sont implicites ou explicites est l'une des façons d'activer la dichotomie « bon/mauvais ». Si les partis pris d'une personne sont implicites, alors cette personne est « bonne », alors que si ses partis pris sont explicites, elle est « mauvaise ». Une caractéristique clé de la pratique de l'antiracisme est de placer les individus ou les groupes lésés au centre de la réflexion et de réparer les torts. En mettant l'accent sur les intentions, on place au centre la personne qui cause le préjudice et ses sentiments, et on protège et maintient le racisme.

## 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<sup>vi</sup>. 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<sup>vii</sup>.

## 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 systematiquement 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 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<sup>viii</sup>.

## 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<sup>ix</sup>.

## 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<sup>x</sup>. »

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 peuples 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<sup>xi</sup>.

Le racisme systémique envers les personnes 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 personnes 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

personnes autochtones est visible dans la hausse des gestes hostiles et violents posés à leur endroit<sup>xii</sup>.

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 Noir.e.s du Canada occupaient des positions sociales et économiques inférieures à celles des personnes blanches. 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 placées dans cette situation et qui les y ont maintenues malgré d'innombrables actes de résistance ponctuelle et quotidienne ou plus organisée<sup>xiii</sup>.

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 personnes noires se manifeste dans la marginalisation sociale, économique et politique actuelle des personnes afro-canadiennes, 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<sup>xiv</sup>. (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 personnes autochtones ainsi que les groupes qui ont été racisés par la culture dominante et qui sont victimes de racisme; à cet égard, ce terme se veut inclusif, en

particulier pour les personnes qui s'identifient à la fois comme autochtones et noires ou de couleur, et qui font alors l'expérience du racisme (y compris le colonialisme) d'une manière qui est, à certains égards, qualitativement différente de celle des personnes qui s'identifient uniquement comme autochtones ou noires.

*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 Noir.e.s 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 : 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<sup>xv</sup>. »

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.

Certaines personnes autochtones, mais pas toutes, s'opposent à l'utilisation du terme anglais « BIPOC » en raison de leur statut unique en tant que peuples originels de cette terre, dont les expériences et les problèmes résultant du colonialisme sont fondamentalement différents des autres formes de racisme.

Ainsi, certaines personnes autochtones préfèrent utiliser l'acronyme anglais « IBPOC » qui indique clairement que les personnes autochtones sont les peuples originels de la terre. Ce terme n'est pas utilisé par la rédactrice dans le présent rapport, sauf lorsqu'elle cite une source qui l'utilise. Dans la version française de l'acronyme (« PANDC »), le

problème ne se pose pas vu que les personnes autochtones sont nommées les premières.

## 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 « antiraciste » représente un engagement actif à déconstruire nos propres préjugés et à œuvrer à mettre fin au racisme comme structure d'oppression. Selon 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 Ibram 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"<sup>xvi</sup>. »

## 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. Philomena 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<sup>xvii</sup>.

## 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. 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<sup>xviii</sup>.

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 »<sup>xix xx xxi</sup>.

## Dichotomie de racisme « bon/mauvais »

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 souvent 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 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<sup>xxii</sup>.

## 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<sup>xxiii</sup>. 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 \$<sup>xxiv</sup>. 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 les actes de 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]<sup>xxv</sup>. »

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 Karen Busby)<sup>xxvi</sup>. 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<sup>xxvii</sup>. »

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<sup>xxviii</sup>.

## 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<sup>xxix</sup>. »

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<sup>xxx</sup>.

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+<sup>xxxi</sup>.

## Diversité, inclusion et équité

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

Dans le contexte des institutions canadiennes sous réglementation fédérale, 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<sup>xxxii</sup>.

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. Une institution qui est représentativement diversifiée, 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<sup>xxxiii</sup>.

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<sup>xxxiv</sup>.

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<sup>xxxv</sup>.

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. Le terme « égalité » fait référence à l'égalité théorique mais ne traduit pas nécessairement l'équité de principe en équité réelle. En revanche, l'« équité » fait référence à l'égalité de fait et de substance, lorsque les effets de l'oppression ont été atténués.

## Argument ou police du ton

Ce qu'on appelle l'« argument du ton », ou « police du ton » (tone policing) est une tactique de diversion et une manifestation courante du racisme quotidien selon laquelle les préoccupations d'une personne autochtone ou racisée sont rejetées à cause de la façon dont l'information est présentée. Il est normal pour une personne victime de racisme de se sentir anxieuse, bouleversée, en colère, frustrée ou craintive et d'exprimer l'une ou l'autre de ces émotions. L'argument du ton sert également à renforcer les stéréotypes oppressifs, comme celui qui veut que les personnes noires soient « agressives », « colériques » ou « effrayantes ». Il a pour effet de rendre la manière de communiquer plus importante que le message et se soucie davantage d'assurer le bien-être du destinataire du message que de résoudre le problème de fond.

L'argument du ton ne s'applique pas uniquement à des paroles. Prenons par exemple le geste de certains joueurs de la NFL qui mettaient un genou en terre en signe de protestation pendant l'hymne national. Il s'agit là d'une forme de manifestation pacifique pratiquée par beaucoup de militant·e·s, comme Martin Luther King Jr. Les propriétaires de la NFL et certains membres du public y ont réagi en reléguant au second plan le problème de fond – la violence physique et le meurtre perpétrés contre des personnes noires par la police et d'autres personnes – et en posant la question à savoir si le fait de mettre un genou en terre était un manque de patriotisme et en s'interrogeant sur les conséquences que pourrait avoir ce soi-disant manque de patriotisme.

Layla Saad définit l'argument ou la police du ton (tone policing) dans son livre intitulé *Moi et la suprématie blanche* comme étant :

une tactique utilisée par les personnes qui ont le privilège de réduire au silence les personnes qui n'ont pas ce même privilège, en focalisant sur le ton de ce qu'elles disent plutôt que sur ce qu'elles disent. C'est une tactique qui peut servir à faire des reproches aux PANDC parce qu'elles emploient un ton « trop agressif » lorsqu'elles parlent de racisme, ou à les féliciter parce qu'elles emploient un ton considéré plus doux, plus éloquent, plus apaisant que celui d'autres PANDC. Dans les deux cas, on s'attend à ce que les PANDC se plient au regard blanc – ce prisme de la suprématie blanche à travers lequel les personnes qui jouissent des privilèges des personnes blanches voient les PANDC – et respectent le bien-être des personnes blanches, fragilisées lorsqu'elles parlent de racisme.

... Une grande partie de l'argument du ton a à voir avec le sentiment anti-noir et les stéréotypes racistes (souvent combinés au sexisme), des sujets que nous approfondirons au cours de la deuxième semaine de ce livre. Qu'une personne blanche exprime sa colère est souvent considéré comme juste, tandis que la colère d'une personne noire est perçue comme agressive et dangereuse.

... L'argument du ton, ou la possibilité qu'il soit implicitement ou explicitement utilisé, est un fardeau psychique constant pour les PANDC. Dans une tentative d'éviter l'argument du ton des personnes bénéficiant du privilège blanc, de nombreuses PANDC se soumettent inconsciemment à une surveillance de leur ton afin d'éviter d'avoir à faire face à la fragilité des personnes blanches.

... C'est souvent un grand choc lorsque les PANDC décident de ne plus se contrôler et d'exprimer pleinement leurs sentiments sur le racisme. Les personnes bénéficiant du privilège blanc se demandent, avec confusion et frustration, d'où vient toute cette colère, sans se rendre compte qu'elle a toujours été là et que son expression est le début de l'auto-réclamation en tant que PANDC.<sup>xxxvi</sup>

## Annexe B – Recommandations regroupées

### 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 épicène), 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.

## Recommandations de la deuxième phase

45. Il est recommandé d'organiser une formation particulière visant à apprendre aux personnes chargées des enquêtes futures à reconnaître l'impact du racisme sexiste. En outre, une formation particulière sur le bon déroulement des enquêtes sur le harcèlement sexuel devrait être entreprise dans les 90 jours suivant la publication du présent rapport.
46. Il est recommandé qu'en donnant la priorité à l'embauche de personnes autochtones et/ou racisées et/ou de personnes appartenant aux communautés LGBTQ2+, le Musée accorde une attention particulière au recrutement ciblé de personnes noires et autochtones en reconnaissance des préjudices disproportionnés subis par les personnes noires et autochtones employées par le Musée.
47. Il est recommandé de continuer les recherches de candidatures et les affichages de postes jusqu'à ce que l'on ait constitué un bassin de personnes qualifiées et diversifiées. Cela peut nécessiter de modifier la manière dont les postes sont affichés, de s'engager dans un recrutement ciblé ou d'utiliser d'autres méthodes pour augmenter le nombre de candidatures.
48. Il est recommandé que le service des ressources humaines utilise un logiciel d'anonymisation pour rendre anonymes les demandes d'emploi et les curriculum vitae.
49. Il est recommandé qu'un audit complet du service des ressources humaines soit réalisé dans les meilleurs délais.
50. Il est recommandé que le Musée élabore un mécanisme de collecte de données démographiques fournies volontairement par les membres du personnel, de manière isolée et/ou dans le cadre de futurs sondages sur l'engagement du personnel, afin de soutenir les initiatives d'équité.
51. Il est recommandé que le Conseil d'administration soumette des données démographiques relatives à sa composition dans son rapport annuel au ministre du Patrimoine.
52. Il est recommandé que toutes les descriptions de poste au Musée comprennent des objectifs et des attentes de rendement en matière d'antiracisme, d'anticolonialisme et d'anti-oppression.

53. Il est recommandé que les évaluations de rendement ne comportent plus de composante d'auto-évaluation afin de réduire les partis pris de l'employeur<sup>11</sup>.
54. Il est recommandé de prendre officiellement en compte l'effort discrétionnaire et le partage d'expertise particulière ne faisant pas partie des descriptions de tâches respectives des membres du personnel, et d'en faire une catégorie pour les évaluations annuelles du rendement.
55. Il est recommandé que le Musée consulte son personnel afin de déterminer comment l'effort discrétionnaire et le partage d'expertise ne faisant pas partie des descriptions de tâches des membres du personnel devraient être reconnus et/ou rémunérés.
56. Il est recommandé qu'un programme officiel de mentorat par les cadres soit élaboré dans les 12 mois suivant la publication du présent rapport afin de fournir l'encadrement et le soutien nécessaires aux membres du personnel autochtones, noirs et racisés.
57. Il est recommandé que des processus soient élaborés pour veiller à l'harmonisation de toutes les équipes produisant du contenu relatif aux peuples autochtones.
58. Il est recommandé que le Musée veille à ce que la future formation sur le harcèlement sexuel destinée au personnel et à la direction comprenne un contenu portant sur les façons dont le harcèlement sexuel se manifeste pour les personnes de tous les genres et de toutes les sexualités.
59. Il est recommandé qu'un cycle de formation structuré et annuel soit élaboré pour tout le personnel du Musée, y compris pour les cadres supérieurs et les membres du Conseil d'administration.
60. Il est recommandé que le Conseil d'administration élabore un programme d'accueil obligatoire pour tous ses nouveaux membres afin qu'ils aient une compréhension suffisante des façons dont les oppressions systémiques se manifestent, y compris le racisme contre les personnes noires et autochtones, le colonialisme, le sexisme, la discrimination fondée sur la capacité physique, l'homophobie et la transphobie, ainsi que les principes d'antiracisme, d'inclusion et d'équité.

---

<sup>11</sup> Voir : *Designing a Bias-Free Organization*, Harvard Business Review, juillet-août 2016.

## Notes bibliographiques

---

- <sup>i</sup> DiAngelo, R. *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*. Les Arènes, 2020.
- <sup>ii</sup> *La Fondation canadienne des relations raciales* (sans date). Tiré du site <https://www.crrf-fcrr.ca/en/>
- <sup>iii</sup> *Alberta Civil Liberties Research Centre* (sans date). Tiré du site <http://www.aclrc.com/>
- <sup>iv</sup> *Alberta Civil Liberties Research Centre* (sans date). Tiré du site <http://www.aclrc.com/>
- <sup>v</sup> *The Perception Institute* (sans date). Tiré de <https://perception.org/>
- <sup>vi</sup> DiAngelo, R. *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*. Les Arènes, 2020.
- <sup>vii</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (sans date). Tiré de <https://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx>
- <sup>viii</sup> Williams, D.R. et coll., « Understanding How Discrimination Can Affect Health ». *Health Services Research*, 1374-1388.
- <sup>ix</sup> Ahmed, S. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London, Duke University Press, 2012, p. 44-45.
- <sup>x</sup> Commission de vérité et réconciliation du Canada. *Ce que nous avons retenu : Les principes de la vérité et de la réconciliation*. [https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/04/2-Principes\\_de\\_la\\_verite\\_et\\_de\\_la\\_reconciliation.pdf](https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/04/2-Principes_de_la_verite_et_de_la_reconciliation.pdf).
- <sup>xi</sup> *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>



- 
- <sup>xii</sup> *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>
- <sup>xiii</sup> Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*. Montréal, Mémoire d'encrier, 2018. Traduction française de Catherine Ego.
- <sup>xiv</sup> *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>
- <sup>xv</sup> Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*. Montréal, Mémoire d'encrier, 2018.
- <sup>xvi</sup> Kendi, I. X. *How to be an AntiRacist*. New York, One World, 2019, p. 9.
- <sup>xvii</sup> Essed, P. *Understanding Everyday Racism: An Interdisciplinary Theory*. Newbury Park : SAGE Publications, Inc., 1991.
- <sup>xviii</sup> Sue, D. W. *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*. Hoboken, John Wiley and Sons, Inc., 2010 [version Kindle Version] Location 654.
- <sup>xix</sup> Sue, D. W. *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*. Hoboken, John Wiley and Sons, Inc., 2010 [version Kindle] Location 677
- <sup>xx</sup> Holmes, T. H. « The Social Readjustment Rating Scale », *Journal of Psychosomatic Research*, 1967, p. 213-218.
- <sup>xxi</sup> 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*, 2008, p. 49-62.

---

<sup>xxii</sup> DiAngelo, R. *Fragilité blanche : ce racisme que les Blancs ne voient pas*. Les Arènes, 2020.

<sup>xxiii</sup> Crenshaw, K. *On Intersectionality: Essential Writings*. New York, The New Press, 2017.

<sup>xxiv</sup> La Fondation canadienne des femmes. <https://canadianwomen.org/fr/les-faits/lecart-salarial/>

<sup>xxv</sup> Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*. Montréal, Mémoire d'encrier, 2018.

<sup>xxvi</sup> Comack, E. *Locating law: Race, Class, Gender, Sexuality, Connections*. Halifax : Fernwood Publishing, 2014.

<sup>xxvii</sup> *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 56.

<sup>xxviii</sup> Maynard, R. *NoirEs sous surveillance : Esclavage, répression, violence d'État au Canada*. Montréal, Mémoire d'encrier, 2018.

<sup>xxix</sup> Conseil de l'Europe. *Prévention et lutte contre le sexisme : Recommandation CM/Rec (2019) 1*, 2019.

<sup>xxx</sup> *Rainbow Resource Centre*, 2012. Tiré de [rainbowresourcecentre.org](http://rainbowresourcecentre.org) : <https://rainbowresourcecentre.org/files/12-11-Heterosexism.pdf>

<sup>xxxi</sup> *Rainbow Resource Centre*. 2012. Tiré de [rainbowresourcecentre.org](http://rainbowresourcecentre.org) : <https://rainbowresourcecentre.org/files/12-11-Heterosexism.pdf>

<sup>xxxii</sup> *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (S.C. 1995 c. 44, a. 3)

<sup>xxxiii</sup> Frances Henry, Carol Tator. *Discourses of Domination: Racial Bias in the Canadian English-language Press*. Toronto, University of Toronto Press Incorporated, 2002.

<sup>xxxiv</sup> Ahmed, S. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London, Duke University Press, 2012, p. 52.

---

<sup>xxxv</sup> Ahmed, S. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London, Duke University Press.

<sup>xxxvi</sup> Saad, L. *Moi et la suprématie blanche : Reconnaître ses privilèges, combattre le racisme et changer le monde*. Marabout, à paraître.