

**Audrey Tessier, MBA, CPA Auditrice**

Propriétaire

**MÉMOIRE POUR L'INTÉGRATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE  
ET UNE SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION**

Synthèse présentée à la Commission des relations avec les citoyens sur le cahier de consultation intitulé *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2026-2029*

Août 2025

## Présentation sommaire

L'année 2025 marque un moment charnière dans ma carrière. Le 15 janvier dernier, je célébrais mon 10<sup>e</sup> anniversaire d'obtention de mon titre professionnel de Comptable Professionnelle Agréée (CPA), bien que je possède près de 15 années d'expériences en considérant le travail à temps partiel ou avant l'obtention du titre professionnel. J'ai également pris la décision de débiter ma pratique personnelle à titre de propriétaire unique, afin de permettre une meilleure adéquation de la clientèle, de mes valeurs personnelles ainsi que de mes compétences dans des secteurs clés peu commun et difficiles à concilier au sein des cabinets à titre d'employée (organisations sans but lucratif, analyse financière).

Durant mon parcours étudiant, j'ai participé à plusieurs compétitions d'analyse de cas (Jeux du commerce 2011 & 2012, volet académique finance et comptabilité respectivement) et j'ai représenté l'Université Laval à l'international dans une compétition canadienne d'analyse de cas en finance corporative (Finance International Case Competition 2010, Université Simon Fraser, Colombie-Britannique).

Mon parcours professionnel m'a amené à travailler auprès de six cabinets comptables, une moyenne entreprise manufacturière de calibre international de Québec et un cabinet du secteur des assurances parmi les plus importants au Canada et de calibre international. Je peux fièrement dire que j'ai contribué à produire plusieurs centaines d'états financiers, parlé à plusieurs centaines de clients, contribué au soutien des opérations, changements organisationnels et gestion de risques de plusieurs dizaines, voire centaines d'entreprises et organisations non lucratives au Québec à titre d'employée durant près de six ans, de responsable de département de certification des organismes sans but lucratif durant près de deux ans et en mon nom propre maintenant.

L'évaluation des facteurs de risques clés de l'environnement et de la culture interne propre à une organisation fait partie intégrante des travaux de l'auditeur. De plus, le fait d'avoir été témoin de nombreuses réorganisations corporatives, à titre d'auditrice ou en tant que partie prenante en agissant pour le compte d'un employeur, m'a permis d'obtenir une certaine compréhension des enjeux et incidences susceptibles de se présenter en présence d'une mauvaise planification stratégique sur la capacité d'une organisation à encadrer efficacement des changements opérationnels, législatifs ou d'infrastructure et à l'importance d'une bonne gouvernance, afin de permettre des périodes de transitions s'opérant dans le respect de toutes les parties prenantes.

## **Notice au lecteur**

Certaines des opinions exprimées dans la présente synthèse sont miennes et pourraient être sujet à interprétation, à la lumière du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*.

Je suis d'avis qu'il est impossible de remettre en question des concepts, d'aider à définir des critères ou juger de la raisonnable application de ces critères sans discuter de facteurs touchant à l'ethnie, la religion, la couleur de peau, ou tout autre facteur, compte tenu du fait que les membres de la population canadienne, québécoise ou les personnes non-résidentes présentent des caractéristiques inaltérables et qui souvent, diffèrent d'un pays à l'autre.

Par conséquent, il serait mal avisé de considérer le fait de soulever des facteurs ou des points de discussion touchant à ces caractéristiques comme une forme d'atteinte à la dignité de la personne ou une forme de discrimination. En effet, cela constituerait de mon avis une atteinte à la liberté de conscience et à la liberté d'expression, et rendrait caduque tout exercice même de discussion ou de réflexion entourant les enjeux propres à l'immigration et aux incidences culturelles de l'immigration sur notre société.

Finalement, j'aimerais porter à votre attention que bien que j'aie été à l'embauche de Jean-François Henri, Ph. D., FCPA, ASC, C. Dir, à titre d'auxiliaire de recherche alors que j'étais étudiante à l'Université Laval (2010), je suis en relation en aucune façon avec Dr. Henri ni n'ai entretenu aucun contact particulier depuis la fin de mon contrat, pour lequel j'avais reçu compensation à hauteur d'environ 1 000 \$. (Culture organisationnelle)

## **Table des matières**

1. RÉFÉRENTIELS APPLICABLES .....	5
1.1 Cadres législatifs .....	5
1.2 Référentiel normatif .....	7
1.3 Autres référentiels pertinents.....	9
2. Considérations culturelles relatives à l’immigration .....	12
2.1 Culture organisationnelle .....	13
2.2 Conflit d’agence.....	14
2.2 Considérations pour l’étranger .....	15
EN CONCLUSION .....	17
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	18
RÉFÉRENCES .....	19

## 1. RÉFÉRENTIELS APPLICABLES

Afin de poser le cadre dans lequel la gouvernance doit s'exercer en matière d'immigration, il importe d'identifier les barèmes de référence pertinents pour l'objet des travaux consultatifs. Il s'agit également de l'une des premières étapes afin de permettre à un auditeur de prendre connaissance des éléments avec lesquels une organisation doit être évaluée. Il s'agit également des paramètres auxquels la Commission devra se soumettre dans l'établissement de la Planification de l'immigration. Ainsi, vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive d'articles de lois que je juge pertinent au support de mon analyse, regroupés en deux parties selon qu'il s'agit d'éléments tirés de cadres législatifs ou à d'autres référentiels pertinents.

### 1.1 Cadres législatifs

Voici une liste non exhaustive d'articles de lois tirés de la Charte canadienne des lois et libertés, ainsi que

#### **Garantie des droits et libertés – Droits et libertés au Canada** (*Article 1 - CCDL*)

*« La Charte canadienne des droits et libertés garantit les droits et libertés qui y sont énoncés. Ils ne peuvent être restreints que par une règle de droit, dans des limites qui soient raisonnables et dont la justification puisse se démontrer dans le cadre d'une société libre et démocratique. »*

#### **Libertés fondamentales - Libertés fondamentales** (*Article 2 – CCDL*)

*« Chacun a les libertés fondamentales suivantes :*

- a) Liberté de conscience et de religion*
- b) Liberté de pensée, de croyance, d'opinion et d'expression, y compris la liberté de presse et des autres moyens de communication (...)* »

#### **Droits démocratiques - Droits démocratiques des citoyens** (*Article 3 - CCDL*)

*« Tout citoyen canadien a le droit de vote et est éligible aux élections législatives fédérales ou provinciales. »*

#### **Garanties juridiques – Vie, liberté et sécurité** (*Article 7 - CCDL*)

*« Chacun a droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de sa propre personne; il ne peut être porté atteinte à ce droit qu'en conformité avec les principes de justice fondamentale. »*

## **CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION**

**Droits à l'égalité – Égalité devant la loi, égalité de bénéfice et protection égale de la loi**  
(Article 15 (1) - CCDL)

*« La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques. »*

**Liberté de droits fondamentaux** (Article 3 - CDL)

« Toute personne est titulaire des libertés fondamentales telles la liberté de conscience, la liberté de religion, la liberté d'opinion, la liberté d'expression, la liberté de réunion pacifique et la liberté d'association. »

**Liberté de droits fondamentaux** (Article 9.1 - CDL)

« Les droits et libertés de la personne s'exercent dans le respect des valeurs démocratiques, de la laïcité de l'État, de l'importance accordée à la protection du français, du modèle d'intégration à la nation québécoise, de l'ordre public et du bien-être général des citoyens du Québec. »

**Droits à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés**

(Chapitre I.1, Article 10 - CDL)

« Les droits et libertés de la personne s'exercent dans le respect des valeurs démocratiques, de la laïcité de l'État, de l'importance accordée à la protection du français, du modèle d'intégration à la nation québécoise, de l'ordre public et du bien-être général des citoyens du Québec. »

## 1.2 Référentiel normatif

Bien que l'objectif du présent travail de synthèse ne vise pas la délivrance d'une opinion professionnelle, à titre d'auditrice il me semble pertinent prêter une attention particulière à certaines indications du *Manuel de CPA Canada – Certification*, pour la simple et bonne raison qu'il s'agit du référentiel avec lequel l'ensemble des organisations publiques et privées établies au Canada sont évaluées, à l'exception notamment des personnes sans personnalité juridique propre ou pour lesquelles aucun rapport financier certifié n'est requis. Par conséquent, la majeure partie de la population œuvrant au sein de ces organisations, publiques ou privées, sont assujetties à ces exigences qu'elles en aient connaissance ou non.

### **NCA 250 Prise en compte des textes légaux et réglementaires dans un audit d'états financiers**

12. Dans la présente NCA, on entend par :

« non-conformité », les actes, y compris les omissions, commis intentionnellement ou non par l'entité, les responsables de la gouvernance, la direction ou d'autres personnes travaillant pour l'entité ou sous sa direction, qui enfreignent les textes légaux et réglementaires en vigueur. La non-conformité ne s'étend pas aux fautes personnelles sans rapport avec les activités de l'entité. »

#### Prise en considération par l'auditeur de la conformité aux textes légaux et réglementaires

13. Lors de l'acquisition d'une compréhension de l'entité et de son environnement en conformité avec la NCA 315, l'auditeur doit acquérir une compréhension générale:

- a) du cadre légal et réglementaire applicable à l'entité et à son secteur d'activité;
- b) de la façon dont l'entité se conforme à ce cadre.

(...)

15. L'auditeur doit mettre en œuvre les procédures d'audit spécifiées ci-après qui visent à faciliter l'identification des cas de non-conformité aux autres textes légaux et réglementaires qui pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers : (...)

- a) s'enquérir auprès de la direction et, le cas échéant, des responsables de la gouvernance de la conformité de l'entité à ces textes légaux et réglementaires;
- b) examiner la correspondance échangée, le cas échéant, avec les autorités chargées de la délivrance des permis d'exploitation ou les autorités de réglementation compétentes.

## **CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION**

### Procédures d'audit à mettre en œuvre lorsqu'un cas de non-conformité est identifié ou suspecté

19. Si l'auditeur prend connaissance d'informations concernant un cas avéré ou suspecté de non-conformité aux textes légaux et réglementaires, il doit : (...)

a) acquérir une compréhension de la nature de l'acte et des circonstances dans lesquelles il est survenu;

b) obtenir des informations complémentaires pour apprécier l'incidence éventuelle sur les états financiers. (...)

20. À moins que les textes légaux ou réglementaires ne l'interdisent, lorsque l'auditeur suspecte l'existence d'un cas de non-conformité, il doit s'en entretenir avec la direction, au niveau hiérarchique approprié, et, le cas échéant, avec les responsables de la gouvernance. (...)

### **NCA 315 Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives**

#### Acquisition d'une compréhension de l'entité et de son environnement ainsi que du référentiel d'information financière applicable

19. L'auditeur doit mettre en œuvre des procédures d'évaluation des risques afin d'acquérir une compréhension :

a) des aspects suivants de l'entité et de son environnement :

i) la structure organisationnelle de l'entité, sa structure de propriété et sa structure de gouvernance ainsi que son modèle d'entreprise, dont la mesure dans laquelle le recours à l'informatique y est intégré, (...)

ii) les facteurs sectoriels, les facteurs réglementaires et les autres facteurs externes pertinents, (...)

iii) les mesures qui sont utilisées par l'entité ou par des parties externes aux fins de l'évaluation de la performance financière de l'entité; (...)

b) du référentiel d'information financière applicable, des méthodes comptables retenues par l'entité et, le cas échéant, des raisons des changements dans celles-ci; (...)

c) de la façon dont les facteurs de risque inhérent influent sur la possibilité que les assertions comportent des anomalies et de la mesure dans laquelle ils influent sur cette possibilité, dans le cadre de la préparation des états financiers conformément au référentiel d'information financière applicable, d'après sa compréhension des éléments énoncés aux alinéas a) et b). (...)

### 1.3 Autres référentiels pertinents

Considérant que le but de cette analyse est d'évaluer certains aspects entourant la question de l'immigration au Québec, il importe de se demander si certains éléments autres, ne faisant pas force de loi, seraient susceptibles d'amener des pistes supplémentaires de réflexion. La fondation de Québec datant de 1608, l'histoire de notre civilisation est relativement jeune en comparaison de ce qu'il serait possible d'observer auprès de d'autres civilisations, telle que la Chine, le Japon ou l'Europe par exemple. La réalité économique et politique de certains pays pourrait rendre difficile cette analyse cependant, d'autant plus qu'il ne s'agit pas là de mon champ d'expertise.

#### Identité catholique du Québec

En vertu de certains des éléments soulevés dans la suite de cette analyse, il m'a semblé pertinent de proposer certains référentiels à caractère religieux, bien que la Loi sur la laïcité prévale au sein de ce qui relève de l'État. Pour la simple et bonne raison que la religion catholique est, avec la confession protestante, la religion sur laquelle s'est construite les fondements mêmes de nombreuses de nos institutions. Nécessairement, elle devrait avoir le plus fortement marqué nos institutions en étant la plus répandue parmi les autres religions.

Si devant une divergence d'opinion ou de valeurs ayant trait à la religion, le personnel de l'État refuse systématiquement de consulter les lignes directrices proposer par l'Église en la matière, sous prétexte que l'État est laïc, non seulement ce serait se priver de l'expérience et apprentissages d'une tradition vieille de plus de 2 000 ans, mais de plus, ce serait d'ignorer les considérations ethnoreligieuses susceptibles de se présenter par l'exacerbation des différences culturelles engendrées par l'immigration.

La définition de cultures ou de traditions ne faisant pas nécessairement consensus puisqu'il existe plusieurs définitions, voici tout de même une proposition :

« Culture : Ensemble des valeurs et des comportements appris et partagés par les membres d'un groupe distinct.

Traditions : Ensemble des pratiques culturelles communes à une grande partie d'une population, qui se perpétuent de générations en générations et dont l'expression est prévisible. » (A. Haviland, p. 258)

## CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION

« Plus qu'une simple question de pratique religieuse, le catholicisme romain demeure au Québec, une question de culture. La très grande majorité des Québécois adultes se disent catholiques, quelle que soit leur fidélité aux pratiques et aux croyances que préconise l'Église. Lors du recensement de 2001, 83 % des Québécois se déclaraient catholiques romains (Ménard, 2004). Comme nulle part ailleurs au Canada, un écart s'est cependant creusé entre l'appartenance religieuse déclarée et la pratique avouée. Le titre de « groupe le moins dévot » au pays revient au Québec.

C'est au Québec que les gens pratiquent le moins leur religion et que ce phénomène est le plus marqué : 33 % des catholiques y seraient aujourd'hui pratiquants par rapport à 70 % des répondants des autres confessions religieuses (Perreault, 2010). Tout porte à croire que l'identité catholique au Québec, bien que se perpétuant avec succès d'une génération à l'autre, demeure essentiellement symbolique et culturelle. » (A. Haviland, p. 259)

Ces écrits datant d'environ quinze ans, il y a lieu de se demander si la situation telle que décrite prévaut encore à l'heure actuelle. En effet, la campagne politique de la CAQ en 2018 avait grandement remis le débat sur la laïcité au goût du jour de même que les récents événements entourant certains abus s'étant produits à l'école Bedford ayant sonné le coup d'envoi pour une revue de l'application de la Loi sur la Laïcité en milieu scolaire. Un article paru dans le Journal de Montréal en octobre 2024 fait état d'entrisme islamiste au sein d'une école, par onze enseignants, en majorité musulmans, ayant duré près de sept ans sans qu'aucune plainte officielle n'ait jamais été déposée contre les membres du personnel, ni la direction. (Mailloux, Louise)

Selon les données du dernier recensement, au Canada il s'agit de 53.3 % de la population qui se définissait comme de religion chrétienne dont 29,9 % comme catholique, ce qui reste somme toute considérable. Pour la portion de population canadienne représentée au Québec, se situant à 22,9 %, 14,8 % de la population serait définie comme chrétienne dont 12,3% comme catholique. Au Québec, près de 83 % des chrétiens se définissent comme catholiques en opposition à 56 % pour le reste du Canada. (Statistiques Canada, recensement de 2021)

Ceci reste très cohérent avec les faits historiques, sachant que le Québec est principalement catholique tandis que le Canada anglais est majoritairement de confession protestante. Je me suis permis cet écart dans le sujet vis-à-vis l'immigration pour démontrer qu'il reste très pertinent à l'égard de la population canadienne, se considérant majoritairement de religion catholique, d'observer les préceptes dictés par la religion catholique pour s'inspirer dans la présente évaluation.

## CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION

### **Catéchisme de l'Église catholique**

#### Devoirs de la communauté politique (CEC, 5211)

« La communauté politique a le devoir d'honorer la famille, de l'assister, de lui assurer notamment:

- la liberté de fonder un foyer, d'avoir des enfants et de les élever en accord avec ses propres convictions morales et religieuses;
- la protection de la stabilité du lien conjugal et de l'institution familiale;
- la liberté de professer sa Foi, de la transmettre, d'élever ses enfants en elle, avec les moyens et les institutions nécessaires;
- le droit à la propriété privée, la liberté d'entreprendre, d'obtenir un travail, un logement, le droit d'émigrer;
- selon les institutions des pays, le droit aux soins médicaux, à l'assistance pour les personnes âgées, aux allocations familiales;
- la protection de la sécurité et de la salubrité, notamment à l'égard des dangers comme la drogue, la pornographie, l'alcoolisme, etc.
- la liberté de former des associations avec d'autres familles et d'être ainsi représentées auprès des autorités civiles. »

#### Devoirs des citoyens (CEC, 5239)

« Le devoir des citoyens est de contribuer avec les pouvoirs civils au bien de la société dans un esprit de vérité, de justice, de solidarité et de liberté. L'amour et le service de la patrie relèvent du devoir de reconnaissance et de l'ordre de la charité. La soumission aux autorités légitimes et le service du bien commun exigent des citoyens qu'ils accomplissent leur rôle dans la vie de la communauté politique.

Les nations mieux pourvues sont tenues d'accueillir autant que faire se peut l'étranger en quête de la sécurité et des ressources vitales qu'il ne peut trouver dans son pays d'origine. Les pouvoirs publics veilleront au respect du droit naturel qui place l'hôte sous la protection de ceux qui le reçoivent. »

#### Devoirs envers les étrangers (CEC, 2241)

« Les autorités politiques peuvent en vue du bien commun dont ils ont la charge subordonner l'exercice du droit d'immigration à diverses conditions juridiques, notamment au respect des devoirs des migrants à l'égard du pays d'adoption. L'immigré est tenu de respecter avec reconnaissance le patrimoine matériel et spirituel de son pays d'accueil, d'obéir à ses lois et de contribuer à ses charges. »

### **Bible**

Certains passages de la Bible pourraient donner des indications supplémentaires concernant l'attitude prescrites à l'égard des étrangers (immigrants). Toutefois, les textes bibliques peuvent varier en leur interprétation d'une confession chrétienne à une autre et ainsi, pourraient porter à interpréter mon propos. D'un point de vue catholique, les prêtres seuls disposent de l'autorité requise pour porter un jugement et apporter un éclairage relativement aux écrits bibliques, à défaut du Pape lui-même.

Par conséquent, il serait très délicat de présenter des passages bibliques sans être en mesure d'apporter les précisions historiques nécessaires à la compréhension des livres de l'ancien testament et sans avoir l'autorité pour apporter cette lumière et préciser ma pensée. Je vous invite à lire les livres du Lévitique ou du Deutéronome ou à trouver des enseignements sur ces livres pour avoir plus d'indications, au besoin.

### **Jurisprudence - Loi sur la laïcité**

« L'exigence de neutralité de l'État, sa nécessité provient de ce qu'une intervention étatique en faveur d'une religion crée une pression incompatible sur la liberté de ceux dont la religion n'est pas ainsi favorisée. On comprend donc que l'obligation de neutralité découle d'une certaine manière du droit au libre exercice, puisque le fait pour l'État de soutenir une religion particulière a pour effet de limiter le contenu négatif de la liberté d'exercice de ceux qui n'en sont pas les fidèles. » (Place de la religion, p. 8)

« Dans Zylberberg<sup>16</sup>, la Cour a jugé inconstitutionnel, car incompatible avec l'article 2(a) de la Charte canadienne, un règlement scolaire prévoyant la récitation de prières chrétiennes à l'école publique, et ceci malgré la possibilité pour les parents qui le désiraient d'obtenir une exemption pour leurs enfants. La Cour a considéré que le règlement exerçait une forme de pression indirecte sur les parents et les élèves en les poussant à se conformer au comportement religieux majoritaire ce qui, en pratique, les ferait hésiter à réclamer le bénéfice de l'exemption. » (Place de la religion, p. 10)

## **2. Considérations culturelles relatives à l'immigration**

L'Immigration en soit n'est pas nécessairement bien ou mal mais comporte tout de même des considérations d'ordre moral, éthique, religieuse, sanitaire, politique et de sécurité, entres autres choses, qu'il est important de prendre en considération dans l'évaluation des incidences de l'immigration pour la population canadienne et tout particulièrement québécoise.

## CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION

En affaire, il peut arriver à l'occasion d'une fusion corporative entre deux entreprises que les divergences entre les cultures d'entreprises engendrent des défis dans l'intégration des pratiques d'affaires. En effet, les stratégies d'affaires, mission, vision, processus opérationnels, exécutifs, organisationnels ne sont pas toujours clairement établis ou en parfaite harmonie entre deux organisations. De plus, l'environnement législatif, l'expérience et tempérament des employés et des membres de la haute direction peuvent également influencer sur le cours du processus d'intégration d'une société nouvellement acquise. Finalement, les motivations sous-jacentes à la réorganisation peuvent rendre la transaction plus difficile à gérer pour les parties prenantes. Prenons l'exemple d'une situation d'acquisition hostile d'actions par le concurrent d'une société cotée en bourse. Il va sans dire qu'une prise de contrôle par des intérêts étrangers ou par un concurrent de manière déloyale ne présente pas la même dynamique qu'une réorganisation corporative où les parties prenantes participent de leur plein gré.

Selon une enquête internationale Mercer effectuée auprès de 68 entreprises, il ressortirait des conclusions de l'étude que « 92%\* des entreprises affirment que la prise en compte des dimensions culturelles et organisationnelles permet une intégration harmonieuse. Elle est la clé d'un deal réussi, permettant aux dirigeants d'avoir une vision claire de la culture d'entreprise et donnant une place importante aux salariés. Cette forte implication mutuelle favorise une fusion – acquisition réussie. » (Schreudeur)

Selon les résultats de la même étude, la différence de culture d'entreprise serait le principal obstacle constaté dans plus de 85 % des échecs. Bien que le sujet de cette synthèse porte sur l'immigration, il est inévitable que la rencontre de deux cultures au sein d'une même population est susceptible d'amener des défis à différents niveaux, au-delà des avantages économiques que le Québec cherche à obtenir par le biais de la politique d'immigration.

En opposition avec les conclusions de cette étude, certains spécialistes sont d'avis que « paradoxalement, il est rare que la réussite d'une organisation soit attribuée uniquement à sa culture organisationnelle. On préfère mettre en avant le leadership audacieux des cadres dirigeants, les stratégies innovantes, ou encore les produits et le marketing novateurs. En revanche, la culture organisationnelle est souvent pointée du doigt lors d'échecs retentissants. » (Culture organisationnelle)

### 2.1 Culture organisationnelle

« La culture organisationnelle est une vision du monde, partagée de façon explicite ou implicite, par une masse critique d'individus au sein d'une organisation. Chaque organisation possède une culture qui lui est propre qui lui confère un caractère unique.

## **CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION**

Elle est souvent ancrée profondément dans les façons de faire et de penser de ses membres, ce qui la rend difficile à changer à court terme.

Lorsque les organisations atteignent une certaine taille, lorsqu'elles sont dispersées géographiquement, ou diversifiées en termes de produits ou de services, elles peuvent être aux prises avec différentes sous-cultures.

En d'autres mots, elles peuvent se retrouver avec une culture organisationnelle hétérogène en fonction des caractéristiques des différents groupes qui la compose. Ainsi, il sera plus complexe pour la haute direction ou le conseil d'administration de bien définir la culture organisationnelle et de mener un exercice de transformation de la culture. »  
(Culture organisationnelle)

### **2.2 Conflit d'agence**

Le gouvernement fédéral détient le pouvoir de définir les critères de sélection de l'immigration relative aux réfugiés pour lesquels les critères de sélection ne peuvent être déterminés par juridiction provinciale.

Le gouvernement fédéral encourage la promotion des valeurs EDI au sein de ses institutions tout en incluant les individus "racisés", tout en marginalisant les membres de la population de souche québécois, présentant les caractéristiques du peuple ayant contribué à la colonisation et au développement territorial et démographique du Québec, (ethnie, couleur de peau, religion catholique / protestant), faisant contre-courant aux valeurs traditionnelles. Ceci renforce la possibilité des mouvements de revitalisation et pourrait donner une perception de discrimination négative des membres de la population ne présentant pas les caractéristiques recherchées ou mises de l'avant par la promotion des valeurs EDI.

Ceci présente un risque de conflit d'agence dans la dynamique de l'immigration tel que les pouvoirs sont définis à l'heure actuelle, sans réelle prise en compte des parties prenantes et d'une saine gouvernance (pouvoir exécutif fédérale et temporel par le Québec). En effet, ceci comporte un risque que les immigrants soient utilisés à des fins politiques sans être au courant et sans manière de comprendre leur instrumentalisation par les groupes au pouvoir, ce qui va à l'encontre des principes de bonne gouvernance, créée une réticence par certains factions au sein de la population qui devient réfractaire à l'accueil des immigrants qui sont inconscients des enjeux politiques et ne possèdent pas la connaissance de l'histoire du Québec pour comprendre l'histoire du Québec en considérant les répressions subies au cours de notre histoire, maintenant donc la dynamique répressive (ex. Patriotes & Déportation des acadiens & assimilation (trop) rapide des autochtones ayant porté atteinte à leur autonomie.

## CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION

Ceci présente un risque que l'opinion publique actuelle soit atteinte à l'égard de l'indépendance du processus de l'immigration, par l'atteinte aux valeurs fondamentales sur laquelle est fondée notre nation.

De plus, le fait qu'il existe un programme d'allègement pour les personnes racisées pourrait être interprété comme une atteinte à la sécurité ou perception de sécurité en conséquence d'une augmentation massive du recours à l'immigration.

Finalement, il a été décidé qu'aucun budget fédéral ne serait divulgué en 2025 faisant en sorte qu'il sera impossible d'évaluer les aspects économiques propres aux conséquences économiques de l'immigration en l'absence de reddition de compte par le gouvernement fédéral.

### Conséquence de la marginalisation de certaines parties de la population

En conclusion, il y a lieu de se demander quelle place occupe la protection des droits et libertés fondamentaux des citoyens canadiens par le gouvernement fédéral

Ceci pourrait constituer une atteinte à la perception d'indépendance du gouvernement fédéral (démonstration d'un parti pris) que l'atteinte à l'indépendance soit intentionnelle ou non est sans importance puisque le résultat est le même.

- Instrumentalisation de l'immigration à des fins politiques
- Manquements à l'égard du respect des droits et libertés des citoyens canadiens
- Marginalisation de certaines parties de la population par la discrimination négative des caractéristiques propres aux membres de la population (voir. Notice au lecteur).
- Historique de manquement à l'égard de certaines minorités au sein de la population et du recours à des méthodes coercitives faisant fi des libertés de religion ou linguistique propre à certains groupes au sein de la population (Serment du test, déportation des acadiens, Recommandations du Rapport de Lord Durham, ect.)

### **2.2 Considérations pour l'étranger**

Saint Thomas d'Aquin, Docteur de l'Église Catholique, s'est déjà penché sur le problème de l'immigration au XIIIe siècle dans sa célèbre "Somme théologique". Ses écrits sont pertinents même à notre époque pour nous aider à mieux définir les limites de l'hospitalité due aux étrangers, dont voici certains éléments clés :

- Deux rapports sont possibles avec les étrangers selon que nous sommes en paix ou en guerre;

## CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION

- Tous les immigrants ne sont pas égaux car la relation avec un étranger peut varier grandement selon que l'étranger est pacifique ou belliqueux.

« Chaque nation a le droit de décider quel type d'immigration peut être considérée pacifique et donc bénéfique pour le bien commun; et quel type, au contraire, est hostile et donc nuisible. Un État peut rejeter, comme une mesure de légitime défense, des éléments qu'il juge nuisibles pour le bien commun de la nation. » (Saint-Thomas-d'Aquin)

Plusieurs arguments sont invoqués par Saint-Thomas pour imposer certaines conditions à l'immigration et sont susceptibles d'être source d'inspiration pour mettre en place de nouvelles recommandations à l'égard de l'attribution automatique de la citoyenneté :

1) Volonté d'intégration : volonté de s'intégrer parfaitement dans la vie et la culture du pays hôte;

2) Prévoir un temps d'adaptation : que l'accueil ne soit pas immédiat. L'intégration est un processus qui prend du temps. Les gens ont besoin de s'adapter à la nouvelle culture;

3) Multiples inconvénients occasionnés par la participation prématurée des étrangers au maniement des affaires publiques, si, avant d'être affermis dans l'amour du peuple, ils entreprennent quelque chose contre lui;

4) Il faut du temps pour connaître les habitudes et la mentalité du pays, et par conséquent comprendre ses problèmes;

5) Seuls ceux qui y vivent longtemps, faisant partie de la culture du pays, en contact étroit avec son histoire, sont en mesure de mieux juger les décisions à long terme qui soient convenables – pour le bien commun.

6) Il est nuisible et injuste de mettre l'avenir du pays entre les mains de gens qui viennent d'y arriver.

7) Même si ce n'est pas de leur faute, souvent ils ne sont pas en mesure de bien comprendre ce qui se passe ou ce qui est arrivé dans le pays qu'ils ont choisi comme leur nouvelle patrie. Et cela peut avoir des conséquences désastreuses. (Saint-Thomas-d'Aquin)

## **CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION**

Il est possible de s'intéresser à la position d'Aristote, grand philosophe mort en 322 avant Jésus-Christ et source d'inspiration également pour Saint-Thomas-D'Aquin. Voici ce qu'il disait au sujet de l'immigration :

« Le troisième cas est celui d'étranger désirant être reçu en pleine communauté de vie et le culte avec le peuple : à leur endroit on observait certaines formalités, et leur admission à l'état de citoyens n'était pas immédiate. De même, selon Aristote c'était une règle chez certaines nations de réserver la qualité de citoyen à ceux dont l'aïeul, voir le trisaïeul, avait résidé dans la cité. » (Saint-Thomas-d'Aquin)

### **EN CONCLUSION**

Techniquement, le fait d'être en présence de certaines situations pouvant être interprétées comme des situations de « non-conformité » requiert une analyse beaucoup plus approfondie que celle qui se présente à vous et qu'il me serait possible de livrer, compte tenu des contraintes de temps et de certaines limitations personnelles (situation de santé et accident de voiture) ayant exigé toute mon attention au cours des dernières semaines et ayant limité considérablement le temps à ma disposition pour livrer les éléments clés que je désirais porter à votre attention.

Cette synthèse des éléments clés comporte bien évidemment de nombreuses lacunes et ne saurait rendre compte de l'ensemble des éléments qu'il aurait été pertinent d'aborder en ce qui concerne la gouvernance des entreprises, les parallèles à faire pour en faire l'application au sein des enjeux propres à la population québécoise, les incidences culturelles pertinentes à prendre en compte en matière d'immigration, ainsi que certains compléments en matière des effets de la diversité culturelles au sein de la population.

Finalement, je suis consciente que j'ai repris de nombreux éléments de textes de différentes sources à l'appui de certaines de mes opinions. Loin de moi l'idée de m'approprier le travail des autres, mais la production d'une synthèse dans un si court délai pourrait m'avoir amené à omettre une référence ou à laisser passer certaines erreurs de syntaxe ou grammaticales. Aussi, je vous prierais de ne pas m'en tenir rigueur.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### **Pistes de solution visant à améliorer la prise en compte d'éléments touchant à la culturelle organisationnelle (Culture organisationnelle) :**

1. Procéder à un réel exercice de planification stratégique et identifier les valeurs appropriées
2. Veiller à l'alignement des pratiques de gestion sur la stratégie d'entreprise
  - Établir les comportements souhaités et adopter des mesures cohérentes pour la mise en œuvre
  - Alignement des démarches visant l'intégration aux mesures d'immigration mises en place  
(Par exemple : critères de sélection, formation d'intégration (classe de francisation, histoire du Québec, cours de citoyenneté, système législatif – vote et impôts, Héritage catholique et autochtone, ect.)
3. Indiquer clairement aux hauts dirigeants les attentes du CA en matière de culture et de valeurs d'entreprise
  - Définir les critères de citoyenneté & intégration  
(Culture, religion, gestion des rebuts et hygiène, ect.)
  - Processus clair définissant l'accueil d'immigrants et temps d'intégration défini pour obtenir la citoyenneté et les privilèges de résidence
  - Définir les cas d'exceptions acceptables
  - Définir les comportements inappropriés et les conséquences en cas de manquements (système légal, prison, perte des privilèges d'immigration)
  - Sanctions en cas de comportement déviants
4. Prendre les décisions qui s'imposent avec courage
  - Principale cause de l'incapacité décisionnelle est la pensée groupale
  - Prise en compte des intérêts parties prenantes (citoyens, immigrants)

### **Pistes de réflexion afin de ramener une indépendance dans l'environnement organisationnel propre au processus d'immigration par le gouvernement fédéral :**

5. Pour adresser cette situation de non-conformité par le gouvernement fédéral, il serait nécessaire soit de :
  - permettre une reddition de comptes transparente du point de vue financier ou du point de vue de la capacité des membres de la population à évaluer l'incidences des mesures migratoires par la compilation des données concernant les crimes commis par les personnes racisées;
  - législation juste à l'égard des personnes racisées, sans nivellement vers le bas;
  - révision des critères permettant l'accès à la citoyenneté pour les personnes immigrées.

## **RÉFÉRENCES**

Charte des droits et libertés de la personne (CDLP) – Chapitre C-12, Partie I – Les droits et libertés de la personne, Chapitre I – Libertés et droits fondamentaux, Mise à jour du 28 mai 2025.

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-12>

A. Haviland, William et al. Peuples et cultures: une introduction à l'anthropologie sociale et culturelle, 2<sup>e</sup> édition, traduction adaptation de la 2<sup>e</sup> édition de Cultural Anthropology, édition Modulo, 2012. (A. Haviland)

BLAIN, Richard et Jean-François, Henri. Culture organisationnelle et gouvernance : enjeu crucial ou considération secondaire?, Collège des administrateurs de sociétés et Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés. (Culture organisationnelle)

<https://www.cas.ulaval.ca/ascension/culture-organisationnelle-et-gouvernance/>

Catéchisme de l'Église catholique . Catéchisme de l'Église catholique -- §2200 à §2299, Libreria Editrice Vaticana, 1992. (CEC)

[https://inquisition.ca/fr/livre/cec/2200\\_2299.htm](https://inquisition.ca/fr/livre/cec/2200_2299.htm)

Loi constitutionnelle de 1982, Partie I - Charte canadienne des droits et libertés (CCDL). Date de modification 31 juillet 2025.

<https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/page-12.html#h-42>

Mailloux, Louise. Bedford et l'entrisme islamiste, Opinions : faites la différence, 25 octobre 2024.

<https://www.journaldemontreal.com/2024/10/25/bedford-et-lentrisme-islamiste>

La place de la religion dans les écoles publiques du Québec, page 8 & 10. (Place de la religion)

<https://ssl.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/rjtvol41num3/whoerling.pdf>,

Saint-Thomas d'Aquin, Devons-nous accepter ou rejeter l'immigration ?, La revue item, 29 décembre 2016. (Saint-Thomas-d'Aquin)

<https://www.revue-item.com/12118/saint-thomas-daquin-et-limmigration/>

## CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SAINTE GOUVERNANCE EN IMMIGRATION

SCHREUDER, Mandy. L'importance de la culture dans les fusions-acquisitions, My (RH) line, 6 août 2025.

<https://myrhline.com/type-article/talents/l-importance-de-la-culture-dans-les-fusions-acquisitions/>

Statistiques Canada. Religion selon le genre et l'âge : Divisions de recensement, selon la province ou le territoire, recensement de 2021.

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810035402&pickMembers%5B0%5D=1.134&pickMembers%5B1%5D=2.1&pickMembers%5B2%5D=3.1&pickMembers%5B3%5D=4.2>