

Mesures concrètes pour favoriser la participation et le leadership des femmes

Financé par :



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada



Résumé exécutif

Ce document met à la disposition des employeurs un ensemble de mesures concrètes visant à renforcer la participation des femmes, leur maintien en poste et leur avancement vers des postes de leadership – en particulier pour les femmes sous-représentées – dans les secteurs de l'énergie, des mines et des services publics, ainsi que des technologies de l'information, des télécommunications et des technologies financières.

Élaborées par le Projet Prospérité dans le cadre du Projet Impact à partir de tables rondes organisées partout au Canada avec des employeurs, des partenaires communautaires, des experts sectoriels et des femmes actives dans ces domaines, ces mesures accompagnent les employeurs pour soutenir la mise en œuvre concrète des objectifs d'inclusion et de valorisation des compétences au sein des systèmes existants de main-d'œuvre et de leadership.

Ancrées dans les expériences vécues et les réalités propres à chaque secteur, ces mesures ciblent les systèmes et processus qui ont le plus d'impact sur l'accès à l'emploi, l'avancement professionnel, le maintien en poste et l'accès au leadership.

Les propositions regroupent les enseignements issus de l'ensemble des tables rondes et les traduisent en un ensemble de mesures concrètes que les employeurs peuvent prendre. Les personnes présentes ont souligné que combler ces lacunes permettrait aux organisations d'améliorer l'efficacité du recrutement, de maintenir en poste le personnel qualifié, de diminuer le roulement et les coûts liés aux réembauches et formations répétitives, et de développer un bassin de candidatures aux postes de haute direction plus résilient face aux pénuries de main-d'œuvre et aux changements démographiques.

Dans tous les secteurs, les personnes présentes ont souligné la nécessité de clarifier les points d'entrée à l'emploi, d'établir des systèmes d'avancement professionnel plus transparents et équitables, de mettre en place des politiques favorisant le maintien en poste, de renforcer la responsabilité en matière de rémunération et de garantir des normes uniformes de sécurité et d'inclusion dans tous les milieux de travail. Les mesures privilégient des changements durables et opérationnels qui soutiennent à la fois le rendement organisationnel et des résultats inclusifs en matière de talents : il s'agit de veiller à ce que les décisions reposent sur les besoins de l'organisation, la préparation aux fonctions et le mérite, tout en reconnaissant qu'un effort coordonné en matière de recrutement, de développement, de rémunération et de culture organisationnelle est nécessaire pour concrétiser des progrès durables.

Les mesures prioritaires présentées ci-dessous offrent un aperçu clair de ces leviers à l'échelle des systèmes et visent à aider les employeurs à cibler leurs efforts en fonction de leur cadre opérationnel, de leurs capacités et des réalités de leur effectif.



Mesures prioritaires

- Créer des points d'entrée à l'emploi inclusifs et accessibles**
1. Redéfinir les systèmes de recrutement en partenariat avec les établissements d'enseignement et les organismes communautaires afin d'atteindre les femmes qui sont exclues des voies d'embauche traditionnelles.
- Renforcer les systèmes qui favorisent une progression de carrière équitable**
2. Clarifier les critères d'avancement professionnel, les possibilités de perfectionnement et les voies qui mènent à des postes de leadership pour que l'avancement dépende de la préparation aux fonctions et du rendement plutôt que des réseaux informels.
- Favoriser le maintien en poste grâce à des politiques de milieu de travail flexibles et adaptées**
3. Mettre en œuvre une flexibilité des horaires, des mesures de soutien pour les personnes assumant des responsabilités familiales, des mesures d'adaptation et des politiques tenant compte de l'identité, reflétant les différentes réalités du quotidien professionnel des femmes.
- Renforcer la transparence et la responsabilisation en matière de rémunération**
4. Renforcer la transparence salariale et recourir à des examens réguliers, à des analyses comparatives et à la responsabilisation de la haute direction pour identifier et corriger les iniquités salariales.
- Assurer la sécurité, l'inclusion et l'accès aux opportunités dans tous les milieux de travail**
5. Établir des normes et des mesures de soutien claires qui favorisent la dignité, la sécurité ainsi que l'accès à la formation et à l'avancement professionnel, y compris dans les milieux de travail à distance et dans les postes en rotation.



Comment utiliser ce document

Les organisations peuvent utiliser ce document comme un guide pratique pour renforcer leurs stratégies de recrutement, d'avancement professionnel et de maintien en poste des personnes de diverses identités de genres et des femmes dans un milieu de travail en évolution rapide. Il vise à soutenir la planification, la prise de décision et la mise en œuvre dans les équipes des ressources humaines (RH) ainsi que chez les responsables de personnel, les spécialistes en diversité, équité et inclusion (DEI), et les cadres dirigeants.

Le document a été conçu pour aider les organisations à réaliser des progrès mesurables en matière d'équité entre les genres, en traduisant l'expérience vécue et les connaissances sectorielles en mesures concrètes à l'échelle des systèmes. En proposant des solutions pratiques, évolutives et fondées sur l'expérience vécue, le document vise à aider les employeurs à éliminer les obstacles systémiques, à renforcer l'accès équitable, à accroître le maintien en poste et à créer des voies menant à des postes de leadership qui reflètent la diversité de la main-d'œuvre dans leurs secteurs respectifs. À terme, l'objectif est de renforcer les systèmes afin que les femmes, particulièrement celles issues de groupes sous-représentés, participent pleinement à la vie professionnelle, progressent dans leur carrière et accèdent à des postes de leadership dans tous les secteurs.

Les employeurs peuvent utiliser les recommandations pour :

- Évaluer les pratiques actuelles et cerner les lacunes.
- Donner la priorité aux mesures réalisables en fonction des ressources disponibles et des contraintes opérationnelles.
- Orienter l'actualisation des processus de recrutement, des programmes de perfectionnement et des politiques de milieu de travail.
- Appuyer les échanges au sein de la haute direction et éclairer la planification annuelle, la budgétisation et les indicateurs de rendement.
- Renforcer la cohérence entre les engagements organisationnels et leur mise en œuvre sur le terrain.

Le document n'a pas pour objectif de remplacer les stratégies organisationnelles. Il propose plutôt des mesures fondées sur des données probantes qui peuvent être intégrées aux initiatives en cours afin d'accélérer les progrès et de veiller à ce que les démarches en matière d'équité soient ancrées dans les réalités exprimées par les femmes lors de l'ensemble des tables rondes.



Impact recherché

Les mesures présentées dans ce document visent à soutenir des améliorations concrètes et mesurables dans la façon dont les organisations attirent les candidates, assurent leur maintien en poste et favorisent l'avancement professionnel des femmes, en particulier celles issues de groupes sous-représentés, au sein de secteurs clés. En renforçant les points d'entrée au recrutement, en clarifiant les systèmes d'avancement professionnel, en améliorant les mesures de soutien au maintien en poste et en accroissant la responsabilisation en matière de rémunération et de normes en milieu de travail, les mesures proposées cherchent à réduire les écarts persistants de talents, à améliorer la stabilité de la main-d'œuvre et à renforcer, au fil du temps, les bassins de candidatures à des postes de cadre supérieur.

Pour les employeurs, l'impact se traduit par une main-d'œuvre plus résiliente, inclusive et prête pour l'avenir, appuyée par des systèmes favorisant un accès équitable, une participation durable et un avancement professionnel juste.





Dans l'ensemble des tables rondes, les personnes participantes ont décrit comment les systèmes actuels de recrutement continuent de reproduire des iniquités bien ancrées. De nombreuses femmes se heurtent à des obstacles bien avant l'étape de l'entrevue; et c'est particulièrement le cas des femmes autochtones, noires, racisées, 2ELGBTQIA+, issues de minorités linguistiques, nouvellement arrivées au Canada et en situation de handicap. Le manque d'exposition précoce aux secteurs concernés, la prédominance de réseaux masculins, des processus d'évaluation peu accessibles et des cultures de travail qui ont toujours exclu les femmes jouent encore largement sur l'accès aux secteurs de l'énergie, des mines, des services publics, des technologies de l'information, des télécommunications et des technologies financières.

Ces constats démontrent que le recrutement ne relève pas uniquement d'un enjeu de processus, mais aussi d'un enjeu de bassin de main-d'œuvre, ce qui oblige les employeurs à repenser la manière dont ils recrutent – et les canaux qu'ils utilisent – afin d'assurer un accès équitable aux personnes qualifiées. Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont souligné que l'obstacle central réside dans la structure même des systèmes de recrutement actuels et de leur conception pour un public précis. Elles ont notamment mentionné des processus désuets, une portée de diffusion limitée et des pratiques de présélection rigides, comme le recours à des réseaux de recommandation informels, des exigences de diplômes trop restreintes, une diffusion limitée des offres au-delà des plateformes traditionnelles, ainsi que des outils automatisés de sélection privilégiant des parcours professionnels linéaires qui continuent d'exercer un impact sur l'accès aux occasions d'emploi. Or, l'élargissement des points d'entrée au recrutement peut réduire les délais d'embauche, améliorer la qualité des candidatures et contribuer à combler les pénuries persistantes de compétences en atteignant des personnes qualifiées souvent exclues par les systèmes traditionnels. Les stratégies suivantes portent sur les changements nécessaires pour élargir l'accès, rétablir la confiance et renforcer des parcours de recrutement permettant d'atteindre un bassin de candidatures plus vaste et diversifié.

Pour les employeurs, le développement de partenariats externes peuvent assurer une bien meilleure prévisibilité des bassins de recrutement, renforcer l'offre de main-d'œuvre locale et rehausser la réputation organisationnelle au sein de communautés historiquement exclues.



Action 1: La diversification du recrutement commence par des partenariats avec les établissements d'enseignement, les réseaux communautaires et des mesures de soutien globales permettant d'atteindre les femmes bien avant l'étape de l'entrevue.

1.1 Établir des partenariats avec le milieu de l'éducation

Les employeurs peuvent entreprendre des partenariats avec les écoles, les collèges et les établissements de formation afin de rendre visibles les parcours professionnels et de démontrer comment leurs milieux de travail soutiennent et favorisent l'avancement professionnel des femmes. Cette approche est particulièrement importante dans les communautés rurales, autochtones et marginalisées, où l'exposition à des employeurs affichant de solides engagements en matière d'équité peut être limitée. Des initiatives comme le mentorat, la formation technique précoce et, lorsque cela est approprié, l'observation en milieu de travail peuvent contribuer à créer un lien clair entre la formation et l'emploi, tout en respectant les réalités opérationnelles et les exigences en matière de santé et de sécurité.

Les employeurs peuvent :

- Établir des partenariats avec des écoles intermédiaires, des écoles secondaires et des établissements postsecondaires afin de favoriser une exposition précoce aux carrières et de renforcer, à long terme, les bassins de recrutement des femmes dans les domaines des STIM et des métiers spécialisés.
 - Participer à des journées carrières, à des présentations en classe et à des ateliers axés sur les compétences pour faire découvrir aux filles les parcours dans les STIM et dans les métiers spécialisés.
 - Concevoir avec le personnel enseignant des projets ou des défis reflétant les compétences requises dans les milieux de travail.
- Collaborer avec des établissements postsecondaires pour créer conjointement des stages, des programmes de mentorat et des placements rémunérés intégrés au travail destinés aux femmes.
 - Établir des liens avec les bureaux de stages coopératifs ou d'apprentissage intégré au travail afin d'harmoniser les calendriers, de repérer les programmes pertinents et de clarifier les attentes en matière de supervision.
- Mobiliser des associations étudiantes représentant la diversité et concevoir de concert des ateliers de carrière, des groupes de discussion et des activités de développement des compétences reflétant les priorités étudiantes et les obstacles identifiés.



Campus Scotiabank – Les programmes THRIVE et VELOCITY

La Banque Scotia propose deux programmes structurés destinés aux jeunes en début de carrière, qui renforcent les voies menant de la formation à l'emploi pour les étudiantes et étudiants ainsi que pour les personnes en début de parcours professionnel.

- Le programme THRIVE est un stage d'été de 11 semaines conçu spécifiquement pour les personnes à l'université s'identifiant à un ou plusieurs groupes méritant l'équité. Il s'articule autour de périodes d'observation en milieu de travail au sein des Marchés de capitaux mondiaux, des Services bancaires aux grandes entreprises et des Services bancaires d'investissement. Il comporte un accompagnement par mentorat et des formations ciblées.
- Le programme Velocity propose des stages et des placements travail-études qui ciblent un développement accéléré de carrière grâce à du travail pratique, des ateliers, du mentorat et une exposition à la haute direction au sein de la Banque Scotia et de Tangerine.

Les deux programmes intègrent des apprentissages structurés, des pratiques de recrutement inclusives et des parcours de développement clairs qui permettent d'acquérir une visibilité précoce et de se préparer efficacement à une carrière.

1.2 Des partenariats avec des organismes communautaires et des organisations œuvrant pour l'équité

Travailler directement avec des organismes sans but lucratif qui sont au service des communautés noires, autochtones, racisées, de personnes nouvellement arrivées au Canada, 2ELGBTQIA+ et en situation de handicap permet d'atteindre des candidatures souvent écartées par les systèmes de recrutement traditionnels. Ces organismes sont des relais de confiance au sein de leurs communautés, avec qui ils entretiennent des relations étroites, et ils comprennent les obstacles systémiques auxquels font face les personnes en recherche d'emploi. Ils offrent aux employeurs une meilleure visibilité, un accès à des réseaux de confiance et à des plateformes d'offres d'emploi, ainsi que des occasions de démontrer que leurs milieux de travail sont accueillants et propices aux femmes et aux personnes issues de groupes méritant l'équité.



Des organisations comme Le Projet Prospérité, Women in Communications and Technology, Black Professionals in Tech Network, Build a Dream, la Calgary Immigrant Women's Association et Fierté au travail **aident les employeurs à :**

- Accroître leur visibilité auprès de communautés qui ne se voient pas toujours représentées dans certains secteurs.
- Diffuser des offres d'emploi sur des canaux communautaires de confiance.
- Participer à des événements de réseautage permettant aux personnes en recherche d'emploi de rencontrer directement les employeurs.
- Montrer leur culture inclusive grâce à une présence active lors d'activités organisées par les partenaires.

Pour collaborer efficacement avec les organismes communautaires et maximiser l'impact de ces partenariats, **les employeurs peuvent :**

- Identifier des organismes communautaires locaux, rencontrer les responsables de programmes afin de comprendre leurs services et partager leurs besoins en recrutement pour cerner des candidatures correspondant aux profils recherchés.
- Fournir une trousse d'employeur simple contenant les occasions d'emploi, une foire aux questions, les fourchettes salariales et des informations sur « une journée type » pour diffusion.
- Élaborer des guides de carrière adaptés aux femmes présentant les postes offerts, les compétences requises et les voies qui mènent à des postes de leadership, et les diffuser sur des canaux déjà reconnus et utilisés par les communautés.
- Conclure des ententes de partenariat précisant les processus de recommandation des candidatures, le calendrier de communication et les mesures de soutien offertes aux personnes candidates tout au long du processus d'embauche.
- Coordonner les programmes de recrutement avec les partenaires communautaires afin de faire coïncider les activités de présélection et de préparation à l'emploi avec les cycles d'embauche.





Les employeurs peuvent également collaborer avec des partenaires communautaires et des organisations œuvrant pour l'équité afin de repenser les points de contact liés au recrutement et de créer des points d'entrée à l'emploi plus accessibles et ancrés dans la communauté. Des salons de l'emploi organisés conjointement, des journées portes ouvertes virtuelles et des journées d'embauche en personne permettent aux employeurs et aux partenaires de mettre en commun leurs réseaux, de partager des connaissances sur les besoins des candidatures et d'offrir une expérience coordonnée soutenant les personnes en recherche d'emploi à chaque étape du processus.

Les employeurs peuvent :

- Inclure et rémunérer les membres du personnel de première ligne lors des activités de recrutement afin qu'ils présentent les conditions réelles de travail et répondent aux questions sur les horaires, la culture d'équipe et les exigences en matière de sécurité.
- Organiser des activités de recrutement dans les bibliothèques, les organismes d'accueil pour les personnes immigrantes, les centres communautaires et les organismes locaux sans but lucratif afin de réduire les obstacles et de favoriser l'accessibilité.
- Collaborer avec les partenaires pour offrir un soutien à la rédaction de CV, des conseils pour la présélection et des séances de questions-réponses, en tirant parti de l'accompagnement culturellement pertinent des partenaires.
- Harmoniser les critères de sélection et partager des exemples de questions d'entrevue, les attentes liées au poste et les compétences requises afin que les partenaires puissent aider les personnes candidates à se préparer.
- Élaborer, avec les partenaires, des cartes de parcours d'une page présentant les points d'entrée à l'emploi, les certifications requises, les salaires de départ, le calendrier de l'avancement professionnel et des trajectoires de carrière illustratives. Proposer des entretiens de présélection le jour même ou des tests de compétences simples, avec la présence des partenaires sur place pour faciliter l'orientation, clarifier les attentes et répondre aux besoins liés aux mesures d'adaptation.
- Coordonner les services d'interprétation, l'accès à des tests adaptés, la traduction et le soutien aux personnes en situation de handicap en fonction des informations recueillies au préalable, et fournir les documents en formats numériques et papier.



Établir des partenariats communautaires pour diversifier les bassins de recrutement

Build a Dream est un organisme national de développement de la main-d'œuvre qui collabore avec des employeurs, des pouvoirs publics et des partenaires communautaires pour soutenir l'accès, le maintien en poste et l'avancement professionnel des femmes dans les secteurs où elles restent sous-représentées. L'organisme propose notamment des salons et des activités pratiques d'exploration de carrières en début de parcours, des services et un accompagnement professionnel, des mesures de soutien globales, un réseautage entre pairs et un perfectionnement professionnel. Il propose également des programmes de recrutement en lien avec les employeurs et fournit des conseils en politiques fondés sur des données probantes aux pouvoirs publics.

1.3 Offrir des mesures de soutien globales

Il est nécessaire de s'attaquer aux obstacles structurels qui limitent l'accès à l'emploi. Les questions de transport, de garde d'enfants, d'accessibilité et de flexibilité du travail peuvent déterminer si une personne qualifiée va postuler à un poste ou s'y épanouir professionnellement. La mise en place de mesures de soutien globales est plus efficace lorsqu'elle se fait en partenariat avec des organismes communautaires et des organisations œuvrant pour l'équité et spécialisées dans l'élimination des obstacles à l'emploi.

Les employeurs peuvent :

- Fournir des laissez-passer de transport, une allocation pour le covoiturage ou rembourser les frais de déplacement pour faciliter l'accès aux entrevues, aux formations et aux activités d'intégration sans poids financier.
- Proposer des services de garde sur place ou une subvention pour la garde d'enfants pendant les formations ou les entrevues.
- Veiller à ce que les personnes candidates en situation de handicap bénéficient de mesures d'adaptation, telles que l'interprétation en langue des signes, des formats de test accessibles, des logiciels de lecture d'écran, etc., lors des entrevues.



Le CCRT – Des mesures de soutien globales à l'emploi pour les personnes en situation de handicap

Le Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT) collabore avec les employeurs afin d'offrir des mesures de soutien globales qui éliminent les obstacles durant le recrutement et l'intégration des personnes candidates en situation de handicap. Il applique un modèle qui consiste en un accompagnement à l'emploi, une planification des mesures d'adaptation, un soutien à la divulgation ainsi que des ressources destinées aux employeurs, notamment des appuis à l'adaptation des postes et des subventions salariales. Ces services aident les personnes candidates à surmonter les obstacles systémiques et permettent aux employeurs de mettre en place des points d'entrée à l'emploi sécuritaires et accessibles.

Pris dans leur globalité, les efforts visant à créer des points d'entrée à l'emploi inclusifs et accessibles permettent de s'attaquer aux obstacles systémiques et aux enjeux liés aux parcours de recrutement soulevés lors des tables rondes. En développant les partenariats avec les milieux éducatifs, en collaborant avec des organismes communautaires et des organisations de confiance œuvrant pour l'équité, et en mettant en place des mesures de soutien globales, les employeurs peuvent élargir l'accès aux possibilités d'emploi et atteindre des candidatures qualifiées souvent écartées par les systèmes traditionnels. Ces mesures visent à repenser les parcours de recrutement pour en améliorer l'accès, soutenir une entrée équitable à l'emploi et établir des bases solides pour la participation, le maintien en poste et l'avancement professionnel à long terme.





Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont constamment soulevé des préoccupations liées au manque de clarté des parcours d'avancement professionnel, à l'incohérence des pratiques de perfectionnement et à des cultures de travail qui limitent les possibilités de croissance et de maintien en poste des femmes. Bien des personnes ont décrit un avancement professionnel largement tributaire de réseaux informels et de responsabilités élargies favorisant l'avancement, ainsi qu'un soutien insuffisant pour les personnes travaillant dans des milieux géographiquement isolés ou à prédominance masculine. Ces obstacles sont accentués pour les femmes autochtones, les personnes nouvellement arrivées au Canada, les personnes assumant des responsabilités familiales, les femmes en situation de handicap ainsi que pour les personnes occupant des postes sur le terrain ou techniques, où les horaires et les conditions de travail limitent l'accès à la formation et au mentorat.

Ces réalités soulignent la nécessité de systèmes plus structurés, transparents et inclusifs pour soutenir l'avancement professionnel à long terme. Les mesures présentées visent à renforcer les parcours d'avancement et de promotion, en favorisant le maintien en poste, la mobilisation et en réduisant l'attrition des personnes employées expérimentées, en particulier dans les postes techniques et difficiles à pourvoir.

Des systèmes d'avancement professionnel plus structurés contribuent également au rendement organisationnel en diminuant le roulement du personnel expérimenté et en améliorant la continuité du leadership dans des fonctions où les délais de remplacement sont longs et coûteux.





Action 2: Un avancement professionnel équitable repose sur des parcours de carrière clairs, des mesures de perfectionnement structurées et des pratiques de leadership cohérentes qui tiennent compte des expériences et des besoins des femmes et des personnes issues de groupes méritant l'équité.

2.1 Clarifier et rendre visibles les parcours de carrière

Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont souligné que le manque de clarté des parcours d'avancement professionnel constitue un obstacle majeur au maintien en poste et à la préparation à des fonctions de leadership, en particulier pour les femmes et les personnes issues de groupes sous-représentés qui n'ont pas accès aux réseaux informels ni aux connaissances informelles propres à l'organisation. Les employeurs peuvent atténuer les incertitudes en définissant des parcours de carrière concrets et en les rendant visibles, prévisibles et liés à des exigences claires.





Les employeurs peuvent :

- Cibler les postes de niveau débutant et intermédiaire, où les femmes et les personnes issues de groupes méritant l'équité sont les plus nombreuses, afin que les parcours reflètent les réalités des groupes les plus touchés par le manque de clarté sur l'avancement professionnel.
- Ancrer les parcours professionnels sur des exemples réels d'évolution au sein de l'organisation pour que le personnel perçoive mieux les étapes à franchir et les opportunités favorisant l'avancement.
- Préciser, à chaque niveau, les certifications, les formations requises, les années d'expérience et les compétences utilisées dans les décisions de promotion afin d'assurer une planification du perfectionnement cohérente et transparente.
- Organiser des entrevues avec les membres du personnel qui suivent une belle trajectoire afin de documenter des échéanciers réalistes et les expériences qui ont contribué à leur avancement professionnel.
- Revoir les ébauches de parcours avec les gestionnaires pour s'assurer qu'ils reflètent les pratiques actuelles de promotion et soutiennent un accompagnement cohérent au sein des équipes.
- Diffuser des cartes de parcours professionnels lors de l'intégration, des échanges sur le rendement et sur les affichages de postes internes afin que les membres du personnel puissent clairement voir les liens entre les fonctions et les exigences de préparation aux prochaines étapes.
- Publier sur les plateformes internes des résumés d'une page et de courtes vidéos afin que les responsables puissent s'y référer facilement lors des discussions sur le rendement et la carrière.

2.2 Mettre en place des systèmes structurés de perfectionnement, de mentorat et de parrainage professionnels

Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont souligné que les femmes et les personnes issues de groupes sous-représentés progressaient souvent plus lentement, car les occasions de perfectionnement, le mentorat et le parrainage professionnel reposent largement sur des réseaux informels ou sur la visibilité au sein de l'organisation. Pour remédier à cette situation, les employeurs peuvent mettre en place des systèmes structurés qui rendent les mesures de perfectionnement prévisibles, transparentes et accessibles dans l'ensemble des fonctions, y compris les postes de première ligne, les fonctions sur le terrain et les postes à horaires variables.



Optimiser la structure des programmes de mentorat

Les employeurs peuvent :

- Veiller à ce que les programmes de mentorat existants définissent clairement la cible du soutien ainsi que les résultats de perfectionnement recherchés, tout en maintenant des critères de sélection et d'avancement fondés sur le mérite.
 - Cerner les groupes ayant besoin d'un soutien ciblé (par exemple, les femmes en début de carrière, les personnes en milieu de carrière se préparant à des fonctions de leadership ou les femmes expérimentées dont la progression de carrière stagne) et jumeler les personnes mentorées et les personnes mentors en fonction d'objectifs de perfectionnement plutôt que du titre de poste.
 - Offrir aux personnes mentors une courte séance d'orientation précisant les attentes, les normes de confidentialité, la fréquence des rencontres et les mesures de soutien attendues.
 - Clarifier la raison d'être du programme afin que les personnes mentors comprennent leurs responsabilités et les résultats qu'elles sont appelées à favoriser.
 - Recruter les personnes mentors dans le cadre d'un processus ouvert et structuré afin d'assurer une participation diversifiée, au-delà des réseaux de leadership existants.
 - Suivre la participation, les résultats et les mesures de suivi afin de s'assurer que le programme soutient l'équité dans l'ensemble des équipes et des services.

Mettre en place des mécanismes de parrainage professionnel au niveau de la haute direction

Les employeurs peuvent :

- Mettre en place des mécanismes ciblés de parrainage professionnel au niveau de la haute direction afin d'accroître la visibilité, l'accès à des projets à forte visibilité et la préparation à des occasions de direction.
 - Instaurer un cercle de parrainage dans lequel chaque personne dans un poste de cadre supérieur accompagne chaque année un petit nombre de femmes à fort potentiel.
 - Lier le parrainage à des occasions concrètes, telles que des initiatives transversales, des fonctions intérimaires dans la haute direction ou des présentations devant les équipes de personnes à des postes de cadres dirigeants.
 - Créer des cohortes trimestrielles entre pairs pour les femmes occupant des postes de direction afin d'échanger sur les parcours de leadership, la préparation aux conseils d'administration et les obstacles systémiques communs.
 - Offrir un accès à des programmes externes destinés aux cadres supérieurs, comme des cercles de leadership, des formations à la préparation aux conseils d'administration ou des réseaux sectoriels.
 - Intégrer le parrainage aux processus de planification de la relève pour un bon positionnement en vue des prochaines transitions dans la haute direction.



Faciliter l'accès à des réseaux externes de mentorat et de perfectionnement professionnel

Les employeurs peuvent :

- Mettre en relation les membres du personnel avec des programmes externes de mentorat offrant un accompagnement culturellement pertinent.
 - Établir des partenariats avec des organisations qui proposent des programmes externes de mentorat ou de développement du leadership.
 - Permettre la participation pendant les heures de travail et prévoir des modalités adaptées pour les postes de première ligne et les fonctions à horaires variables.
 - Intégrer le mentorat externe aux plans de perfectionnement individuels afin de faire coïncider les apprentissages avec les besoins internes d'avancement professionnel.
 - Proposer le remboursement des ateliers peu coûteux ou des activités de réseautage afin d'éliminer les obstacles financiers.

Utiliser des processus structurés d'évaluation du personnel et de planification du perfectionnement

Les employeurs peuvent :

- Organiser des processus annuels ou semestriels d'évaluation et de gestion du personnel pour repérer les personnes en début et en milieu de carrière présentant un potentiel d'avancement professionnel.
 - Veiller à inclure les personnes occupant des postes sur le terrain, à horaires rotatifs, dans les équipes techniques et sur des sites éloignés, afin que la visibilité ne se limite pas aux fonctions administratives.
- Élaborer des plans de perfectionnement individuels précisant les fonctions envisagées à moyen et long terme, les formations et certifications requises ainsi que des échéanciers réalistes.
 - Exiger que les gestionnaires organisent au moins deux discussions sur le perfectionnement par année, axées sur l'avancement professionnel plutôt que sur le rendement quotidien.
 - Relier chaque plan aux budgets de formation, aux programmes de leadership, aux occasions de mentorat ou aux options de perfectionnement externes afin d'en assurer la mise en œuvre concrète.



Le Projet Prospérité et le programme de mentorat Rosie

Le programme de mentorat Rosie du Projet Prospérité est une initiative nationale, virtuelle et sans obstacle qui jumèle des femmes souhaitant progresser dans leur carrière avec des personnes mentores en mesure de soutenir leurs objectifs. Le programme est conçu pour être accessible et inclusif, sans frais pour les participantes. Chaque duo de mentorat met l'accent sur le renforcement de la confiance, le développement des compétences et l'élargissement des réseaux grâce à des échanges réguliers en tête-à-tête. Pour les employeurs, Rosie constitue un modèle de partenariat pratique et à faible coût qui élargit les occasions de perfectionnement pour les femmes dans l'ensemble des secteurs. Les organisations partenaires peuvent bénéficier d'un jumelage prioritaire pour leurs employées, afin que les femmes avec des objectifs d'avancement professionnel clairement définis soient mises en relation avec des personnes mentores capables de soutenir leur avancement professionnel et leur préparation à des fonctions de leadership.

2.3 Lancer des projets pilotes de responsabilités élargies favorisant l'avancement professionnel pour les personnes issues de groupes sous-représentés

Les expériences professionnelles à forte valeur ajoutée jouent un rôle déterminant dans l'avancement professionnel. Il est donc essentiel que les employeurs mettent en place des mécanismes clairs et transparents afin d'assurer aux personnes issues de groupes sous-représentés un accès équitable à ces occasions.

Les employeurs peuvent :

- Publier chaque trimestre une liste d'occasions de fonctions avec des responsabilités élargies, de mandats intérimaires et de projets transversaux.
- Inviter les membres du personnel à manifester leur intérêt et documenter clairement les critères de sélection pour moins de subjectivité.
- Accorder la priorité aux mandats qui permettent d'acquérir des compétences en leadership, comme la supervision de projets, la gestion budgétaire, la direction opérationnelle ou la gestion d'équipe.
- Attribuer une marraine ou un parrain à chaque occasion de responsabilités élargies afin d'offrir un accompagnement, de lever les obstacles et d'assurer une visibilité auprès des décideurs.
- Procéder à une rétroaction structurée après chaque mandat afin de relier les apprentissages aux prochaines occasions d'avancement professionnel.



2.4 Adapter les systèmes de promotion aux réalités des parcours professionnels diversifiés

Les systèmes de promotion doivent tenir compte des différentes structures de postes, des horaires et des parcours de carrière propres à la main-d'œuvre actuelle. Les gestionnaires ont besoin de critères clairs pouvant être appliqués de manière cohérente.

Les employeurs peuvent :

- Permettre aux membres du personnel d'accéder à des possibilités de promotion tout en occupant des postes à temps partiel, en partage de poste, sur des horaires rotatifs ou aménagés, sans que ces modalités limitent leur avancement professionnel.
- Veiller à ce que les compétences utilisées dans les décisions de promotion soient explicites, pertinentes et sans critères subjectifs, tels que le style de communication ou les suppositions liées à la prestance professionnelle.
- Mettre régulièrement à jour les grilles de promotion afin qu'elles reflètent les compétences réellement requises à chaque niveau plutôt que des attentes qui ne sont plus d'actualité.
- Former les gestionnaires à utiliser de manière cohérente, dans toutes les équipes, les schémas de parcours de carrière, les profils de compétences et les plans de perfectionnement.

Action 3: Pour avancer dans l'équité, il faut identifier les groupes qui rencontrent les obstacles les plus importants et fournir des mesures de soutien flexibles et adaptées, tenant compte de la diversité des expériences vécues par les femmes selon leurs fonctions et identités.

3.1 Utiliser des données ventilées pour identifier les obstacles et adapter les mesures de soutien

Les organisations devraient analyser les données sur la main-d'œuvre en les ventilant par genre, origine raciale, handicap, statut d'immigration et type de poste afin de comprendre quels groupes rencontrent des obstacles spécifiques dans le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste.



Les employeurs peuvent :

- Examiner les données de recrutement, de promotion et de roulement ventilées par origine raciale, genre, handicap, statut d'immigration et type de poste afin d'identifier précisément les écarts.
 - Repérer les groupes qui progressent plus lentement, bénéficient de moins de promotions ou démissionnent plus fréquemment, et noter où ces tendances sont les plus marquées, notamment dans les postes techniques, sur le terrain ou à horaires rotatifs.
- Combiner les données quantitatives avec des activités d'écoute des membres du personnel pour comprendre les causes des écarts, en lançant des groupes de discussion, des entrevues de sortie, des sondages courts et en posant des questions sur l'inclusion et l'avancement professionnel dans les enquêtes sur la mobilisation des employés.
 - Questionner directement les membres du personnel sur leur sentiment d'appartenance, l'équité, les contraintes d'horaires, l'accès aux occasions de perfectionnement et la clarté des parcours de carrière
- Partager les résultats avec la haute direction pour mettre en évidence les principaux écarts et leurs causes, par exemple : avancement professionnel plus lent pour les femmes nouvellement arrivées, roulement plus élevé chez les membres autochtones du personnel, faible divulgation des personnes en situation de handicap, etc.
 - Pour chaque écart, proposer à la haute direction une ou deux modifications concrètes de politiques ou de programmes, comme la mise à jour des pratiques d'horaires, l'amélioration des processus d'adaptation ou l'élargissement des mesures de perfectionnement.
 - Identifier les deux ou trois groupes les plus touchés et préciser les mesures de soutien adaptés nécessaires, tels que des congés culturels, des programmes de mentorat, des horaires flexibles ou des outils ciblés de navigation de carrière.
- Créer un résumé annuel simple des enseignements afin que les gestionnaires comprennent les besoins émergents des différents groupes.
 - Fournir des directives sur la façon d'adapter les horaires, les plans de perfectionnement ou les mesures d'adaptation.





Le Rapport annuel sur le rendement du Projet Prospérité

Le Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership offre aux organisations un moyen confidentiel et comparatif de comprendre leur situation en matière d'équité entre les genres et d'identifier les domaines où le progrès est le plus nécessaire. Les organisations peuvent ainsi mesurer leurs avancées, repérer les écarts touchant les femmes et d'autres groupes sous-représentés, et prendre des décisions mieux informées.

En participant au Rapport annuel, les organisations gagnent un repère crédible par rapport à leurs pairs, une compréhension plus claire des tendances sur l'avancement professionnel et le maintien en poste selon les groupes d'identité, ainsi que des données pouvant guider des mesures ciblées et mesurables. Le Rapport renforce également la responsabilisation organisationnelle en offrant un processus structuré et reproductible pour suivre les progrès d'une année à l'autre et démontrer un engagement envers l'équité de manière transparente et fondé sur des données.

Cenovus : Des données d'enquête pour suivre et renforcer le sentiment d'appartenance

Cenovus mesure le sentiment d'appartenance des membres de son personnel grâce à des enquêtes annuelles organisationnelles et de courts sondages. Les résultats permettent à l'organisation de calculer un score d'appartenance suivi d'année en année et de le comparer aux données de référence nord-américaines provenant de tiers. L'entreprise s'est fixé pour objectif d'atteindre des résultats supérieurs aux questions de l'enquête liées au sentiment d'appartenance d'ici 2028. Cette approche permet un suivi continu de l'expérience des membres du personnel et éclaire les mesures organisationnelles au fil du temps.

3.2 Explorer les possibilités d'horaires flexibles et les mesures de soutien aux personnes avec des responsabilités familiales

Les horaires rigides, les structures de postes et la flexibilité limitée ont été identifiés comme des obstacles importants pour les femmes et les personnes racisées qui doivent concilier travail, garde d'enfants, soins aux aînés ou engagements communautaires.



Les employeurs peuvent :

- Examiner les horaires de travail, les rotations sur le terrain et les périodes de pointe afin d'identifier où la flexibilité est opérationnellement possible.
 - Proposer différentes options d'horaires, comme des heures de début ajustées, des quarts fractionnés ou des semaines de travail compressées, en particulier dans les postes de service à la clientèle et pour les fonctions techniques sur le terrain.
 - Accepter les demandes de flexibilité temporaire durant les périodes où les membres du personnel assument des responsabilités familiales, sans que cela nuise aux évaluations de rendement ou à la préparation à une promotion.
- Former les gestionnaires à lancer des discussions sur les besoins d'horaires et à documenter clairement les ajustements convenus.

3.3 Offrir des congés adaptés aux besoins culturels et identitaires

Les personnes nouvellement arrivées au Canada, les membres autochtones du personnel et les personnes racisées ont signalé des difficultés à s'y retrouver dans des politiques de congé qui ne tiennent pas compte des obligations culturelles, religieuses ou communautaires. Bien qu'il n'y ait pas eu de mention de modèles de congé précis, la nécessité de mesures qui reflètent la diversité des expériences vécues a été soulignée.

Les employeurs peuvent :

- Offrir un ou deux jours « flottants » flexibles pour des célébrations culturelles ou religieuses ne tombant pas sur les jours fériés légaux.
- Veiller à ce que le personnel autochtone puisse disposer de temps pour des responsabilités communautaires, des cérémonies ou des activités sur le territoire sans puiser dans ses congés annuels.
- Fournir des explications claires et accessibles sur la manière de demander ces jours et sur les pièces justificatives éventuellement requises.
 - Inclure des exemples dans les communications sur les politiques afin que le personnel comprenne bien concrètement comment utiliser ce type de congé.



3.4 Élaborer des mesures de soutien ciblées pour les membres autochtones du personnel

Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont souligné l'importance de la confiance, de la sécurité culturelle et de la clarté concernant l'avancement professionnel pour soutenir les membres autochtones du personnel.

Les employeurs peuvent :

- Collaborer avec des organisations autochtones, des fournisseurs de formation et des équipes communautaires spécialisées dans l'emploi afin de comprendre les besoins locaux et les considérations liées au recrutement.
- Proposer un accès à des personnes aînées autochtones, à des détenteurs de savoirs traditionnels ou à des groupes de ressources pour le personnel afin de fournir un soutien culturel et du mentorat.
- Donner aux membres autochtones du personnel un accès à des outils de carrière concrets, tels que des guides détaillés pour l'avancement, des listes de vérification de compétences propres à chaque fonction et des informations claires sur les options de congés culturels.
 - Veiller à ce que ces ressources soient élaborées ou révisées avec des conseillères et conseillers autochtones afin qu'elles reflètent les besoins des communautés et la réalité du milieu de travail.
- Intégrer les perspectives autochtones dans les grandes initiatives organisationnelles en impliquant dès le départ des groupes consultatifs autochtones, des consultants externes autochtones ou des organisations communautaires autochtones.
 - Cette démarche permet aux équipes de bénéficier de conseils culturellement pertinents sans faire peser sur les membres autochtones du personnel la responsabilité de représenter leur communauté.
 - Les membres autochtones du personnel peuvent choisir de contribuer dans le cadre de groupes de ressources ou des mécanismes de rétroaction volontaires, mais ne doivent pas être la principale source d'expertise communautaire.





TELUS : Des mesures pour le mieux-être des membres autochtones du personnel afin de favoriser le maintien en poste

TELUS intègre la sécurité culturelle à sa stratégie de maintien en poste. L'entreprise offre un programme pour le mieux-être des membres autochtones du personnel qui couvre des pratiques et cérémonies de guérison traditionnelles, l'accès à des conseillers autochtones ainsi que des congés de deuil intégrant des protocoles culturels et des déplacements. Les membres autochtones du personnel ont aussi accès à des parcours de développement de carrière intégrant une perspective autochtone, un mentorat grâce au groupe de ressources Aigles, ainsi qu'à des occasions de participation à des initiatives de réconciliation au sein de l'organisation. Ces mesures reflètent l'engagement de TELUS envers la sécurité culturelle, les liens communautaires et des possibilités claires de perfectionnement pour les membres de l'équipe autochtones.

3.5 Renforcer les mesures de soutien pour les membres du personnel en situation de handicap

Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont indiqué que de nombreux processus en milieu de travail, comme les outils de recrutement, les modules de formation, les systèmes d'horaires et les procédures d'adaptation, ne sont pas conçus en fonction de l'accessibilité et peuvent désavantager involontairement les membres du personnel en situation de handicap.

Les employeurs peuvent :

- Créer un processus centralisé d'adaptation avec un point de contact unique pour aider les membres du personnel à s'y retrouver dans la documentation, les échéanciers et les mesures de soutien disponibles.
- Élaborer un court guide des mesures d'adaptation présentant les ajustements courants, comme l'interprétation en langue des signes, les tâches modifiées, les outils ergonomiques et les horaires flexibles.
- Former les gestionnaires à reconnaître lorsqu'une discussion sur des mesures d'adaptation est nécessaire et à y répondre de façon respectueuse et confidentielle.
- Veiller à ce que les outils d'évaluation, les plateformes numériques et les modules de formation respectent les normes de base en matière d'accessibilité.



3.6 Créer des mécanismes sécuritaires de divulgation et de soutien

Les membres du personnel hésitent souvent à divulguer des besoins liés à l'identité en l'absence d'un climat clair de confiance et de confidentialité.

Les employeurs peuvent :

- Mettre en place plusieurs canaux de signalement et de divulgation, notamment par les ressources humaines, les gestionnaires de confiance et les groupes de ressources internes. Proposer également des options sous couvert d'anonymat.
- Clarifier les parcours de soutien, notamment les personnes qui reçoivent l'information, celles qui assurent le suivi et les étapes auxquelles les membres du personnel peuvent s'attendre.
- Inclure des exemples de mesures de soutien disponibles afin que les membres du personnel comprennent concrètement ce que la divulgation peut permettre.

Dans l'ensemble, des systèmes d'avancement clairs et équitables permettent de s'attaquer aux obstacles structurels soulevés lors des tables rondes, notamment à l'accès inégal aux occasions de perfectionnement, aux pratiques de promotion incohérentes et aux conditions de travail qui limitent l'avancement professionnel dans les fonctions sur le terrain, techniques, à horaires rotatifs et à distance. En rendant les parcours de carrière visibles, en structurant le perfectionnement, le mentorat et le parrainage, et en adaptant les systèmes de promotion aux réalités de parcours professionnels diversifiés, les employeurs peuvent réduire la dépendance aux réseaux informels et améliorer la cohérence entre les équipes. Ces efforts sont renforcés par des mesures de soutien ciblées, telles que des approches culturellement sécurisantes pour les membres autochtones du personnel, des processus d'adaptation accessibles et des mécanismes de divulgation fondés sur la confiance, qui tiennent compte des expériences vécues et favorisent la participation à long terme, le maintien en poste et la préparation à des fonctions de leadership.





Action 4: Spécifique au secteur de l'énergie, des mines et des services publics

Améliorer la sécurité, l'inclusion et l'accès au perfectionnement sur les sites éloignés passe par des normes claires, des communications fiables et des occasions équitables qui tiennent compte des besoins et des expériences des femmes et des personnes de diverses identités de genre.

Les sites de travail éloignés et à rotation offrent des postes bien rémunérés dans les secteurs de l'énergie, des mines et des services publics, mais les femmes et les personnes issues de groupes sous-représentés ont décrit des obstacles persistants qui limitent la participation et l'avancement à long terme. Les employeurs peuvent rendre ces fonctions plus accessibles en établissant des normes de sécurité claires et en veillant à ce que les membres du personnel aient un accès équitable à la formation, à la visibilité auprès de la direction et aux parcours de perfectionnement.

4.1 Établir des normes de sécurité et de respect dans les camps et les milieux de travail à rotation

Les employeurs peuvent renforcer la sécurité et favoriser le maintien en poste en établissant des attentes claires et cohérentes en matière de logement, de signalement et de responsabilisation sur les sites. Ces normes devraient tenir compte explicitement des risques auxquels font face les femmes et les personnes de diverses identités de genre dans les environnements éloignés, où l'isolement, les déséquilibres de pouvoir et la surveillance limitée accroissent la vulnérabilité.

Les employeurs peuvent :

- Offrir des logements sécuritaires, notamment des unités réservées aux femmes ou inclusives selon le genre avec des chambres individuelles munies d'un verrou, et veiller à ce que les salles de bain et les douches offrent une intimité complète, un éclairage adéquat et des horaires de nettoyage prévisibles
 - Communiquer les attributions de chambres avant chaque rotation et éviter de jumeler des personnes de genres différents qui ne se connaissent pas.
- Désigner une personne responsable de la sécurité et du respect sur le site, formée pour reconnaître et traiter la violence fondée sur le genre, le harcèlement, les microagressions et les enjeux de sécurité, et chargée de recevoir les signalements, de coordonner les interventions et de documenter les incidents.



- Afficher dans les espaces communs un schéma simple de signalement précisant clairement les étapes à suivre et les personnes à contacter pour les préoccupations courantes soulevées par les femmes et les personnes de diverses identités de genre.
- Maintenir des options de signalement accessibles en tout temps qui ne dépendent pas de la couverture cellulaire, comme des téléphones satellites, des vérifications par radio, des boîtes de dépôt surveillées ou organiser des séances d'information facilitées, afin de permettre des demandes d'aide en toute sécurité.
- Assurer une connectivité de base à l'aide de systèmes satellites ou hybrides pour que les membres du personnel puissent joindre des superviseurs, des services de soutien ou de l'aide d'urgence s'ils se sentent en danger.
 - Informer tout le personnel avant la prise des fonctions des limites de connectivité, de la distance des cliniques, des procédures d'évacuation médicale et des contacts d'urgence, en faisant explicitement référence aux risques de sécurité identifiés par les femmes.
 - Réaliser régulièrement des exercices incluant des scénarios de réponse au harcèlement en plus des procédures d'urgence standards, et mettre à jour les protocoles en fonction des lacunes qui touchent de manière disproportionnée les femmes et les personnes de diverses identités de genre.

4.2 Renforcer la communication des gestionnaires et l'inclusion sur les sites

Une communication constante entre le siège social et les équipes situées dans des régions éloignées est essentielle pour soutenir l'avancement professionnel et le sentiment d'appartenance.

Les employeurs peuvent :

- Planifier des échanges réguliers entre les gestionnaires des sites éloignés et les équipes du siège social afin d'harmoniser les attentes en matière de perfectionnement, les normes de rendement et les possibilités futures.
- Désigner des personnes ambassadrices de l'inclusion sur les sites, reconnues par leurs pairs, formées pour repérer et faire remonter les préoccupations liées à la culture d'équipe, à la sécurité, aux horaires et à l'inclusion, et soutenues par un processus clair d'escalade vers les ressources humaines ou la haute direction.
- Fournir aux responsables de la supervision des outils d'orientation clairs couvrant les pratiques inclusives d'équipe, la gestion des conflits et la façon de soutenir les membres du personnel face à l'isolement, la violence fondée sur le genre ou les microagressions.
- Mettre en place des mécanismes de rétroaction bidirectionnels permettant aux membres du personnel de formuler des commentaires sur le soutien des gestionnaires et les conditions de travail.



2.3 Améliorer l'accès à la formation et au perfectionnement professionnel

Les femmes qui occupent des postes dans des régions éloignées perdent souvent l'accès aux possibilités de perfectionnement en raison des contraintes d'horaires, de l'isolement et du manque de connectivité. Les employeurs peuvent y remédier en inscrivant la formation dans les réalités opérationnelles.

Les employeurs peuvent :

- Proposer des journées de formation rémunérées pour les séances en personne qui ont lieu en dehors des horaires de rotation, afin qu'elles n'empiètent pas sur le temps personnel.
- Offrir un accès virtuel aux conférences, programmes de leadership et ateliers d'apprentissage grâce à une meilleure connectivité dans les camps et les bureaux des lieux éloignés.
- Enregistrer les modules de formation pour qu'ils soient accessibles en ligne, de manière asynchrone, ce qui permettra au personnel, notamment celui qui travaille dans des régions éloignées ou dans des postes à rotation, de les suivre à un autre moment, par exemple pendant ses heures de travail, lorsque la connectivité le permet, plutôt que sur son temps de repos.
- Repérer les postes au siège social vers lesquels le personnel en régions éloignées peut évoluer, préciser les compétences requises et offrir des étapes de perfectionnement, comme l'observation en milieu de travail, des mandats intérimaires ou des projets intersites pour préparer la mobilité.
- Veiller à ce que les responsables de la supervision des sites informent de façon proactive le personnel éloigné des prochaines occasions de responsabilités élargies, des affichages de postes internes et des programmes de développement du leadership.

L'accès fiable à l'information constitue un obstacle majeur pour le personnel dans des régions éloignées. Les employeurs peuvent veiller à ce que les possibilités de développement de carrière soient diffusées dans l'ensemble des sites.

- Fournir un accès Internet de base dans les espaces communs et les bureaux de site afin que le personnel puisse consulter les affichages de postes, poser sa candidature ou participer à des séances de mentorat virtuel.
- Organiser chaque trimestre des assemblées publiques virtuelles ou hybrides qui incluent les équipes éloignées et offrent des occasions d'échanges en temps réel avec la haute direction.



4.3 Élargir la flexibilité et les possibilités de mobilité interne

Des horaires prévisibles et des parcours de mobilité clairs favorisent le maintien en poste et la continuité de carrière des membres du personnel en milieux éloignés.

Les employeurs peuvent :

- Mettre en place des modèles d'horaires prévisibles pour les postes en milieux éloignés ou en rotation afin de réduire les impacts sur les femmes, notamment celles qui ont des responsabilités familiales.
- Autoriser des ajustements temporaires d'horaire lors de périodes de responsabilités familiales ou d'événements de vie importants, sans répercussions négatives sur l'avancement professionnel.

Étude de cas: IAMGOLD – Renforcer la prévention du harcèlement et les normes en matière d'EDI

En 2024, IAMGOLD a offert des formations sur la civilité dans plusieurs sites, portant sur le harcèlement psychologique et sexuel ainsi que sur la violence en milieu de travail. L'entreprise a enquêté sur un incident de discrimination signalé à Essakane et mis en œuvre un plan de mesures correctives. IAMGOLD a également amorcé l'application du protocole de l'initiative Vers le développement minier durable en matière d'EDI en procédant à des autoévaluations sur les sites et au siège social afin d'identifier les domaines dans lesquels des mesures prioritaires sont requises.





Dans l'ensemble des discussions, les inégalités de rémunération ont été décrites non seulement comme des écarts de salaire, mais comme le reflet de problèmes structurels plus profonds. Les femmes sont sous-représentées dans les postes mieux rémunérés et ont souvent moins accès aux heures supplémentaires, aux affectations spéciales ou aux formes de rémunération additionnelle, puisque ces occasions sont généralement attribuées dans le cadre de réseaux informels, à la discrétion des gestionnaires ou par des modes d'organisation du travail qui désavantagent les femmes et les personnes de genre divers. Les systèmes de rémunération tiennent rarement compte des identités croisées, et de nombreux membres du personnel ne comprennent pas clairement comment les décisions salariales sont prises. Ces enjeux nuisent à la confiance, au maintien en poste et à la capacité des secteurs à attirer et garder un effectif diversifié.

Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont également souligné des difficultés persistantes à comprendre comment les salaires sont établis, comment les membres du personnel progressent à l'intérieur des échelles salariales et comment les décisions de rémunération varient d'un service à l'autre. Des systèmes peu clairs et des évaluations salariales incohérentes contribuent ainsi aux inégalités touchant les personnes noires, autochtones, racisées, nouvellement arrivées au Canada et en situation de handicap.

Les mesures proposées dans cette section visent à mettre en place des structures de rémunération transparentes, équitables et adaptées aux réalités de l'ensemble du personnel, tous postes et sites confondus.

Améliorer la transparence et la cohérence salariales renforce la confiance, réduit le roulement évitable et aide les employeurs à rester compétitifs dans des marchés du travail avec de plus en plus d'attentes en matière d'équité et la surveillance réglementaire.





Action 5: Parvenir à l'équité salariale passe par des systèmes transparents, des évaluations cohérentes et une responsabilisation claire afin que les femmes, dans toute la diversité de leurs identités, comprennent comment les décisions de rémunération sont prises et puissent progresser de façon équitable.

5.1 Accroître la transparence grâce aux échelles salariales

Afficher clairement les grilles salariales pour l'ensemble des offres d'emploi et des postes en interne aide les membres du personnel à saisir les critères de décision des salaires ainsi que les facteurs qui conditionnent leur évolution. Des exigences en matière de transparence salariale sont déjà en vigueur ou en cours de mise en œuvre dans plusieurs provinces, et des mesures similaires sont à l'étude ailleurs.

Les employeurs peuvent :

- Publier l'échelle salariale complète dans chaque affichage de poste et description de fonction interne.
 - Inclure la fourchette de base et préciser les facteurs qui déterminent le positionnement dans l'échelle, comme les certifications ou les compétences démontrées.
- Expliquer comment le personnel progresse à l'intérieur d'une échelle salariale.
 - Fournir un court guide décrivant l'influence du rendement, du développement des compétences et de l'expérience sur l'évolution salariale.
- Fournir aux gestionnaires des messages cohérents sur les structures de rémunération.
 - Proposer une fiche de questions-réponses d'une page afin que l'ensemble du personnel reçoive la même information, peu importe le service ou l'équipe.



5.2 Recourir à des analyses comparatives externes pour valider l'équité salariale

Les évaluations indépendantes permettent de s'assurer que les structures de rémunération reflètent les normes du marché et ne reproduisent pas de biais systémiques.

Les employeurs peuvent :

- Mandater une analyse comparative de la rémunération tous les ans ou tous les deux ans.
 - Comparer les échelles salariales avec celles d'organisations semblables afin d'identifier les écarts et les ajustements nécessaires.
- Réaliser un audit externe d'équité salariale et analyser la rémunération selon le genre et les identités afin de repérer les écarts touchant les groupes méritant l'équité, notamment les femmes noires, autochtones et racisées.
 - Vérifier si les femmes dans des fonctions sur le terrain ou techniques sont rémunérées équitablement par rapport aux hommes occupant les mêmes fonctions.
 - Mettre à disposition du personnel des liens vers des bases de données salariales fiables du secteur par l'entremise des ressources humaines.
- Partager les constats généraux pour renforcer la confiance.
- Communiquer lorsque certaines échelles ont été ajustées en raison de l'évolution du marché ou d'enjeux d'équité.

5.3 Renforcer les mécanismes internes d'évaluation salariale

Donner au personnel des moyens clairs et confidentiels pour soulever des préoccupations liées à la rémunération et vérifier l'équité.

Les employeurs peuvent :

- Mettre en place un processus standardisé permettant au personnel de demander une révision salariale.
 - Créer un formulaire confidentiel avec un délai de réponse garanti des ressources humaines.
- Réaliser un audit salarial interne annuel à partir de données ventilées.
 - Examiner si les femmes issues de groupes sous-représentés se retrouvent systématiquement au bas des échelles salariales dans certains services.
 - Corriger de manière proactive les écarts identifiés sans obliger le personnel à demander une augmentation, tout en offrant une certaine flexibilité, par exemple par des formes de reconnaissance alternatives, comme du temps de congé supplémentaire.



5.4 Suivre des indicateurs de rémunération pour renforcer la responsabilisation

Le suivi de données liées à la rémunération permet de comprendre où se creusent les iniquités et d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place.

Les employeurs peuvent :

- Suivre des indicateurs liés aux promotions, à la progression salariale, au maintien en poste et au sentiment d'appartenance, ventilés selon le genre, la race, le handicap, le statut de nouvel arrivant et le type de poste.
 - Vérifier si les femmes gravissent les échelles salariales au même rythme que les hommes.
- Examiner régulièrement les résultats avec les équipes de direction.
 - Présenter un tableau de bord trimestriel montrant les écarts salariaux et les tendances de représentation.
- Élaborer des réponses ciblées aux écarts observés.
 - Mettre en place de la formation pour les gestionnaires ou réviser les grilles d'évaluation lorsque certains services présentent des biais persistants.

5.5 Lier l'équité salariale au rendement des équipes de direction

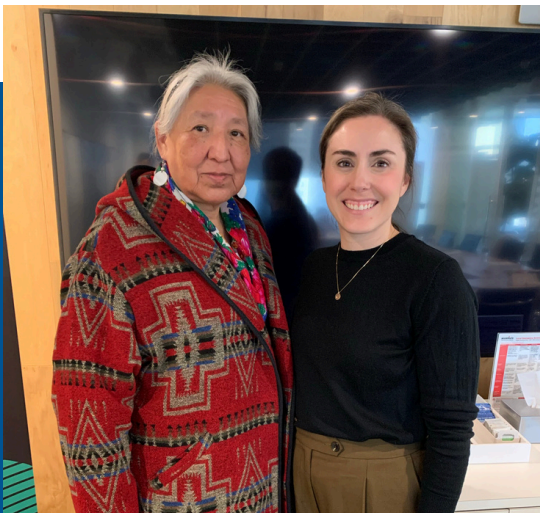
Intégrer l'équité en matière de rémunération aux attentes envers la haute direction permet de renforcer la responsabilisation à l'échelle de l'organisation.

Les employeurs peuvent :

- Intégrer des indicateurs d'équité dans les indicateurs de rendement des équipes de direction et les évaluations annuelles.
 - Évaluer si les équipes d'un membre de la direction présentent des écarts salariaux inexpliqués ou des schémas de progression inégaux.
- Lier une partie de la rémunération variable des membres de la haute direction aux progrès en matière d'équité salariale.
 - Associer entre 5% et 10% des primes à la réduction des écarts salariaux ou à des taux de promotion plus équitables.
- Publier une synthèse annuelle sur l'équité salariale.
 - Présenter l'évolution des écarts d'une année à l'autre, les mesures prises et les prochaines étapes d'amélioration.



Dans l'ensemble, des pratiques de rémunération transparentes et responsables permettent de corriger des iniquités salariales qui découlent de systèmes plus larges, et non du rendement individuel. En clarifiant les échelles salariales, en validant la rémunération au moyen d'analyses comparatives et d'audits d'équité salariale, en renforçant les processus internes d'évaluation et en suivant des indicateurs ventilés, les employeurs peuvent mieux repérer et corriger les écarts entre les postes, les sites et les groupes identitaires. Lier les résultats en matière d'équité au rendement des équipes de direction renforce la responsabilisation et la confiance en démontrant que les décisions salariales sont constamment revues, expliquées et améliorées.





Remerciements

Ce projet a été financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme de promotion de la femme. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Nous tenons également à remercier sincèrement les nombreuses entreprises canadiennes et organisations communautaires qui ont participé à ce travail de recherche. Leur leadership, leur transparence et leurs contributions ont été essentiels et témoignent de leur volonté de faire progresser l'équité de genre au sein des milieux de travail au Canada.



À propos

Ce document présente un ensemble de mesures concrètes élaborées dans le cadre du Projet Impact du Projet Prospérité, financé par le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres Canada (FEGC). Il rassemble les idées et les pratiques les plus pertinentes partagées par les employeurs, les partenaires communautaires, les experts du secteur et les femmes travaillant dans deux secteurs clés : l'énergie, les mines et les services publics, ainsi que les technologies de l'information, les télécommunications et les technologies financières. Les mesures ont été sélectionnées car elles offrent des étapes pratiques et adaptables que les organisations peuvent mettre en œuvre, quelle que soit leur taille ou leur maturité.

Cherchez-vous davantage de ressources et d'outils pour vous aider à mettre en œuvre ces stratégies? [Visitez le portail de ressources du Projet Prospérité.](#)



Restez engagés



COURRIEL

info@canadianprosperityproject.ca



SITE WEB

canadianprosperityproject.ca/fr/

Abonnez-vous à nos **réseaux sociaux** pour en apprendre plus sur le Projet Prospérité et nos autres initiatives.

NOS RÉSEAUX SOCIAUX



[@CANADIAN-PROSPERITY](https://www.linkedin.com/company/canadian-prosperity)



[@CDNPROSPERITY](https://www.instagram.com/cdnprosperity)



[@CANADIANPROSPERITY](https://www.facebook.com/canadianprosperity)



[@CA_PROSPERITY](https://twitter.com/CA_PROSPERITY)