PROMOUVOIR LES FEMMES MUSULMANES CANADIENNES EN MILIEU DE TRAVAIL

Trousse à l'intention des employeurs afin de créer des milieux de travail culturellement sûrs et équitables pour les femmes musulmanes canadiennes

#IBelongYouBelong

#JAppartiensTuAppartiens

Conseil canadien des femmes musulmanes
@ CCFM 2025. Tous droits réservés.

Canadian Council of Muslim Women (CCMW)
Le conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)



La trousse à l'intention des employeurs a été élaborée par les consultantes Amal Masri (Fix the Broken Rung), Maryam Kimia Ghomeshi et Rotbah Nitia de Rotbah Nitia Consulting.

Conception : Hana Shafi

Publié par : Le Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)

Remerciements : Le CCFM remercie chaleureusement Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC) pour le financement accordé au projet « S'attaquer aux problèmes systémiques et aux inégalités pour résoudre les problèmes d'emploi - (Projet ASPIRE) ».

@ Conseil canadien des femmes musulmanes 2025 Tous droits réservés.

ISBN : 978-1-7386870-8-4
Courriel : info@ccmw.com I www.ccmw.com

Canadian Council of Muslim Women (CCMW)
Le conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)

Women and Gender Equality Canada
Femmes et Égalité des genres Canada

Table des matières :

1. Introduction
2. **MODULE 1 : ATTRACTION ET RECRUTEMENT DES TALENTS**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et Guide de l'animatrice
3. **MODULE 2 : INTÉGRATION ET DÉBUT D'EMPLOI**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et Guide de l'animatrice
4. **MODULE 3 : PROCESSUS DE PROMOTION ÉQUITABLE ET DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et Guide de l'animatrice
5. **MODULE 4 : SÉCURITÉ CULTURELLE ET ACCOMMODEMENTS RELIGIEUX**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et Guide de l'animatrice
6. Glossaire des termes
7. Annexes
    a. Annexe 1 – Canaux de recrutement axés sur la diversité
    b. Annexe 2 – Formatrices en DEI et en sécurité culturelle – Canada
    c. Annexe 3 – Trousses et ressources supplémentaires sur la DEI pour les employeurs
    d. Annexe 4 – Outil d'évaluation organisationnelle ASPIRE

À PROPOS DU CCFM :

Le Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM) est un organisme national à but non lucratif qui se consacre à l'émancipation, à l'égalité et à l'équité de toutes les femmes musulmanes au Canada. Sa mission est d'affirmer l'identité des femmes musulmanes canadiennes et de promouvoir leurs expériences de vie grâce à l'engagement communautaire, aux politiques publiques, à la mobilisation des parties prenantes et à une sensibilisation accrue aux injustices sociales que subissent les femmes et les filles musulmanes au Canada. À cet effet, il milite pour la satisfaction de leurs divers besoins et dote les sections locales du CCFM des ressources nécessaires pour maximiser les efforts nationaux et motiver les communautés locales à se joindre au mouvement.

Nos principes directeurs :

- Nous sommes guidées par le message coranique de la miséricorde et de la justice divines, de l'égalité de tous les êtres humains et du fait que chaque personne est directement responsable devant Dieu.
- Nous valorisons une société pluraliste et favorisons les objectifs de force et de diversité dans le cadre d'une vision unificatrice et des valeurs du Canada.
- Notre identité de femmes musulmanes de diverses origines ethniques et races fait partie intégrante de notre identité canadienne.
- En tant que Canadiennes, nous respectons la Charte des droits et libertés et les lois du Canada.
- Nous croyons en l'universalité des droits de la personne, c'est-à-dire en l'égalité et la justice sociale, sans restriction ni discrimination fondée sur la race, la religion, le genre, l'âge et le handicap.
- Nous faisons preuve de vigilance pour sauvegarder et affirmer notre identité et nos droits de faire des choix éclairés parmi de multiples options.
- Nous reconnaissons que le CCMW est une voix parmi beaucoup d'autres qui s'expriment au nom des femmes musulmanes, et que d'autres peuvent représenter des points de vue différents.
- Nous nous efforçons d'être activement inclusives et d'accepter la diversité parmi nous, en tant que femmes musulmanes.

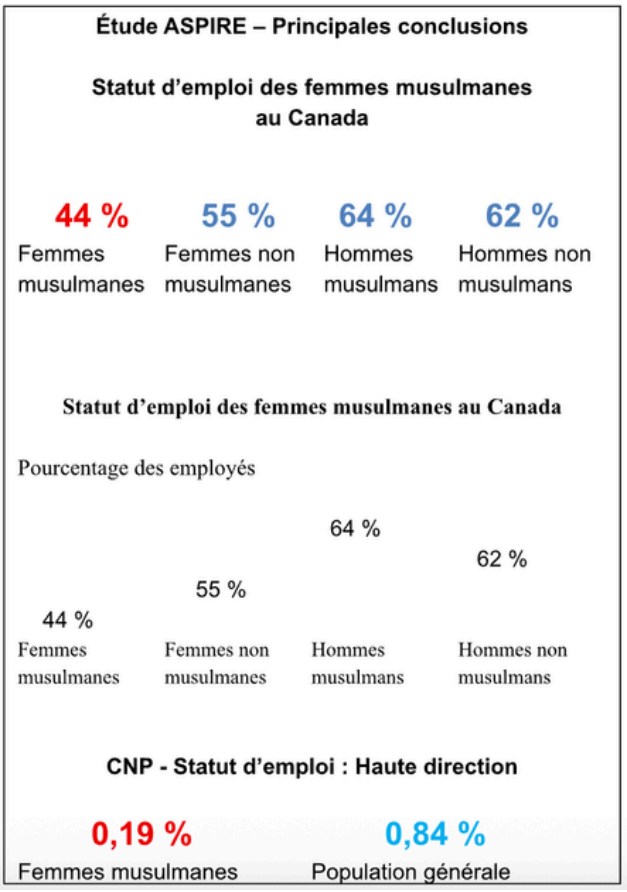
1. Introduction à la trousse Promouvoir les femmes musulmanes canadiennes en milieu de travail (à l'intention des employeurs)

Cette trousse est conçue afin d'aider les employeurs canadiens à créer des milieux de travail équitables et inclusifs pour les femmes musulmanes. Elle s'appuie sur les conclusions de l'étude « Addressing Systemic Problems and Inequities in Resolving Employment Issues **(ASPIRE)** / S'attaquer aux problèmes systémiques et aux inégalités pour résoudre les problèmes d'emploi (ASPIRE) », qui résulte d'une collaboration entre le Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM) et la Muslims in Canada Data Initiative (MiCDI), prise par l'Institute of Islamic Studies à l'Université de Toronto en 2024. Reconnaissant les défis et les obstacles uniques auxquels les femmes musulmanes sont confrontées dans le domaine de l'emploi, cette ressource fournit des renseignements et des outils pratiques pour recruter, retenir et promouvoir les femmes musulmanes dans le monde du travail. Elle comprend également des recherches sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) afin d'aider les employeurs à apporter des changements significatifs. Cette trousse sert à la fois de point de départ pour les organisations qui découvrent les efforts à faire en matière de DEI et de guide détaillé pour celles qui cherchent à approfondir leurs pratiques existantes.

1.1 Étude ASPIRE et principales conclusions

L'étude ASPIRE fait partie du projet du CCFM sur la lutte contre les obstacles à l'emploi des femmes musulmanes et elle est financée par le ministère Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC).

Elle explore les défis auxquels sont confrontées les femmes musulmanes au Canada pour accéder à un emploi, le conserver et progresser dans leur carrière. Elle vise à éclairer les politiques publiques afin de relever ces défis et de fournir des trousses à outils pratiques aux employeurs et aux femmes musulmanes, afin de favoriser des pratiques d'embauche équitable et d'avancement professionnel. Grâce à une approche mixte, l'étude a intégré des voix diverses provenant de partout au Canada et a utilisé des enquêtes, des entretiens et des



données du recensement pour montrer comment les obstacles systémiques continuent de limiter les possibilités offertes aux femmes musulmanes. Les indicateurs analysés comprennent la situation d'emploi, le statut selon la Classification nationale des professions (CNP), les facteurs socioéconomiques, les données démographiques et les expériences vécues en milieu de travail.

Principales conclusions :

- **Les femmes musulmanes sont confrontées à des disparités persistantes en matière d'emploi,** avec des taux de chômage ou de sous-emploi plus élevés que ceux de la population canadienne générale, même lorsqu'elles sont hautement qualifiées. Ces disparités sont exacerbées par les expériences **d'islamophobie et d'islamophobie genrée**, notamment par les préjugés à l'égard des vêtements religieux comme le hijab, les suppositions sur les capacités ou les compatibilités culturelles, et les pratiques d'embauche excluantes.

- **Les qualifications et l'expérience professionnelle acquises à l'étranger sont souvent dévalorisées,** ce qui oblige de nombreuses femmes musulmanes à accepter des emplois de survie en deçà de leur niveau de compétence.

- **La discrimination et l'exclusion en milieu de travail restent courantes,** surtout dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur, où les femmes musulmanes font état d'obstacles liés à la race et au genre, d'une diversité de façade et d'un manque de pratiques inclusives.

- **Des facteurs intersectionnels ont une incidence sur les résultats en matière d'emploi,** dont le statut d'immigration, l'identité religieuse visible (par exemple, port du hijab), l'âge et les responsabilités familiales, ce qui aggrave encore les difficultés liées à l'emploi.

- **Les obstacles à l'emploi ont un impact négatif sur la santé mentale** et de nombreuses femmes musulmanes intériorisent la discrimination systémique, tandis que le sous-emploi prolongé contribue à un stress durable, à une perte de confiance en soi et à un épuisement émotionnel.

Recommandations de l'étude

1. Renforcer les politiques de DEI et la flexibilité en milieu de travail :

- Aller au-delà des efforts de diversité purement symboliques en intégrant des pratiques de DEI significatives et mesurables, dont des horaires flexibles et des options de travail à distance, en particulier pour soutenir les femmes qui ont des responsabilités familiales.

2.Reconnaître l'éducation et l'expérience internationales

- Créer des voies claires et accessibles pour la reconnaissance des qualifications et de l'expérience professionnelle acquises à l'étranger afin d'apporter un soutien ciblé aux femmes réfugiées et immigrées qui cherchent à s'intégrer au marché du travail canadien.

3. Développer le mentorat et le réseautage

- Lancer des programmes de mentorat qui mettent en relation les femmes musulmanes avec des personnes professionnelles de leur secteur afin de soutenir leur évolution de carrière à long terme.

Recommandations
Renforcer les politiques de DEI et la flexibilité en milieu de travail
Reconnaître les qualifications acquises à l' étranger
Développer le réseautage et le mentorat
Lutter contre la discrimination au travail
Améliorer les programmes d'aide à la garde d'enfants et de soutien familial
Offrir un soutien au développement de carrière et à l'intégration

4. Améliorer les services de garde d'enfants et le soutien aux familles

- Améliorer l'accès à des services abordables de garde d'enfants, y compris avant et après l'école, et instaurer ou élargir des politiques de milieu de travail favorables à la famille, telles que les congés parentaux et les horaires flexibles.

5. Lutter contre la discrimination au travail

- Former le personnel et la direction à la lutte contre le racisme, aux préjugés inconscients et à la compétence culturelle. Veiller à la mise en place de procédures claires, sûres et confidentielles pour signaler et traiter les cas de discrimination.

6. Renforcer la formation technologique et le soutien professionnel

- Offrir une formation ciblée sur les outils numériques, les stratégies de recherche d'emploi en ligne et les plateformes d'auto-promotion telles que LinkedIn. Offrir des conseils d'orientation professionnelle, une aide financière, un accompagnement sur le transfert des qualifications et des possibilités de réseautage interne pour faciliter l'intégration au marché du travail canadien.

7. Garantir des accommodements religieux

- Élaborer et appliquer des politiques qui favorisent les accommodements religieux en milieu de travail. Garantir l'accès à des espaces de prière propres et privés, offrir une flexibilité favorisant l'observance religieuse (p. ex., prières quotidiennes et Ramadan) et mettre en place des pratiques inclusives respectueuses des codes vestimentaires et des besoins alimentaires liés à la religion.

1.2. Lois sur l'équité en matière d'emploi et sur les droits de la personne : progrès et domaines à améliorer

Le Canada a fait des progrès dans la création de milieux de travail plus inclusifs grâce à des lois et des politiques telles que la Charte canadienne des droits et libertés[1], la *Loi canadienne sur les droits de la personne*[2]et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.[3]

- La Charte des droits et libertés protège le droit d'exprimer sa religion, ses croyances et son identité au travail et dans la vie publique.
- La *Loi canadienne sur les droits de la personne* interdit toute discrimination fondée sur la religion, la race, le genre ou d'autres facteurs d'identités dans les milieux de travail relevant de la réglementation fédérale.
- Les protections relatives à la croyance, incluses aux codes provinciaux des droits de la personne, garantissent aux membres du personnel le droit à des accommodements religieux tels que des espaces de prière, des congés pour les fêtes religieuses et des tenues vestimentaires reflétant leurs croyances.[4]
- Les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (DEI) aident les organisations à aller au-delà de la simple conformité juridique en favorisant l'équité et en créant un environnement où tous les membres du personnel peuvent s'épanouir.[5]
- La *Loi canadienne sur l'accessibilité* (2019) vise à identifier, éliminer et prévenir les obstacles à l'accessibilité dans les organismes réglementés par le gouvernement fédéral, et favorise la pleine inclusion des personnes ayant des besoins particuliers en garantissant l'accessibilité physique, technologique et structurelle des milieux de travail.

Ces cadres ont contribué à améliorer l'accès à l'emploi et aux promotions pour de nombreuses femmes non racialisées. Mais les femmes racialisées, autochtones et musulmanes restent confrontées à des obstacles persistants. Bien qu'elles soient hautement qualifiées, elles sont souvent victimes de discrimination à l'embauche, ont des perspectives d'avancement limitées et sont exclues des postes de direction[6]. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a été créée pour combler ces lacunes, mais ses résultats ont été inégaux. De nombreuses femmes musulmanes occupent encore des emplois peu rémunérés, à temps partiel ou précaires, même lorsqu'elles ont fait des études supérieures.

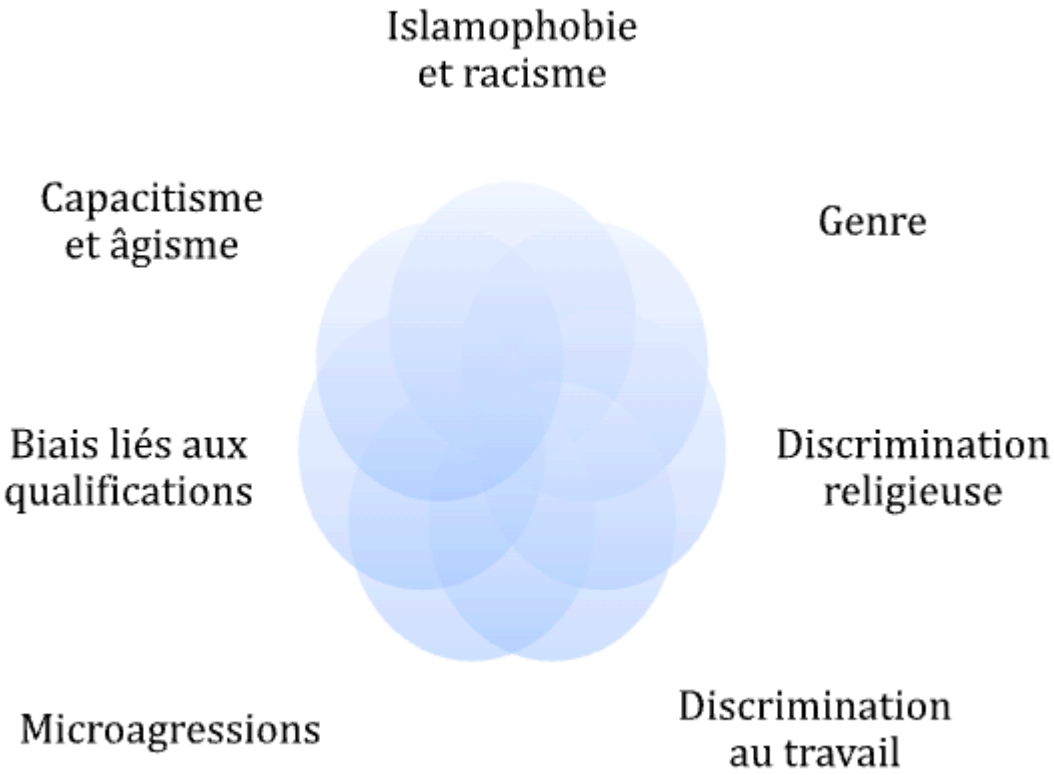
Restrictions à la liberté religieuse et à l'emploi des femmes musulmanes au Québec

Le Projet de loi 21 du Québec *(Loi sur la laïcité de l'État)*[7] a été adopté le 16 juin 2019. Cette loi interdit au personnel de la fonction publique de porter des symboles

religieux, excluant de fait les femmes musulmanes de nombreux secteurs clés, notamment l'éducation, les forces de l'ordre, la magistrature et le gouvernement.[8] En limitant les possibilités d'emploi et en ciblant les expressions religieuses visibles, cette loi porte atteinte à la liberté de religion protégée par la Charte canadienne et les instruments relatifs aux droits de la personne.

À la fin novembre 2025, le Projet de loi 9[9]a été déposé afin d'étendre ces restrictions, élargissant l'interdiction des symboles religieux aux garderies, aux universités et aux écoles privées subventionnées, interdisant également la prière publique dans les cégeps, les universités et les espaces publics, et limitant les choix alimentaires liés aux pratiques religieuses. Ensemble, ces développements illustrent clairement un effet d'entraînement : le cadre juridique initialement instauré par le Projet de loi 21 a ouvert la voie à des restrictions de plus en plus étendues, accentuant le risque d'une discrimination institutionnelle croissante à l'égard des femmes musulmanes et d'autres groupes religieux au Québec.[10]

Ces réalités nous rappellent qu'il faut aller au-delà de la conformité juridique et s'attaquer activement aux obstacles systémiques. Garantir des pratiques de travail inclusives et faire respecter les droits aux accommodements religieux ne sont pas seulement des obligations juridiques, mais aussi des mesures fondamentales pour l'équité et l'appartenance.



1.3. Comprendre l’intersectionnalité

L’intersectionnalité est un concept essentiel pour l’’équité en matière d’emploi. Elle explique comment les multiples aspects de l’identité d’une personne, tels que la race, le genre, la religion, le handicap, le statut d’immigration et l’âge, interagissent pour créer des formes distinctes et souvent combinées de discrimination.

Les femmes musulmanes canadiennes ne sont donc pas confrontées à des obstacles du simple fait qu’elles sont des femmes ou des musulmanes, mais en raison de la manière dont ces identités se recoupent dans la société et en milieu de travail. **L’étude ASPIRE (2024)** et des recherches universitaires récentes confirment que les femmes musulmanes font face à une discrimination multiple fondée sur leur genre, leur race et leur identité religieuse. Voici certains des obstacles intersectionnels auxquels sont confrontées les femmes musulmanes, ainsi que leurs effets sur elles :

- **Islamophobie et racisme :** des signes visibles tels que le hijab créent des biais, et amènent à percevoir les femmes musulmanes comme moins employables.
- **Biais liés au genre :** les responsabilités familiales, l’accès limité aux services de garde d’enfants et les biais sous-jacents liés aux compétences des femmes, en particulier dans les postes à responsabilité, réduisent leur participation au marché du travail et nuisent à leur avancement professionnel.
- **Responsabilités familiales :** les femmes musulmanes assument souvent la responsabilité des soins, notamment la garde des enfants, les soins aux personnes âgées ou le soutien à des proches en situation de handicap, ce qui leur crée des difficultés supplémentaires sur le plan de l’emploi, surtout en l’absence de mesures de flexibilité au travail.
- **Discrimination religieuse (« pénalité musulmane ») :** les femmes musulmanes ont des perspectives d’emploi moins favorables que leurs homologues aux qualifications équivalentes, en raison de leur identité religieuse.[11]
- **Dévalorisation des qualifications :** les femmes musulmanes immigrantes sont souvent contraintes d’accepter des emplois de survie en raison de la non-reconnaissance de leurs qualifications acquises à l’étranger.
- **Handicap/besoins particuliers :** les femmes musulmanes vivant avec des handicaps visibles ou invisibles (tels que des maladies chroniques, des troubles de santé mentale ou des troubles neurologiques) sont souvent exclues en raison de milieux de travail inaccessibles ou non adaptés.
- **Âgisme** : les femmes musulmanes plus âgées peuvent être écartées lors des décisions d’embauche ou de promotion en raison de stéréotypes liés à l’âge et d’un manque d’adaptation des milieux de travail aux besoins générationnels.[12]

Pourquoi l'intersectionnalité est-elle importante pour les employeurs?

L'intersectionnalité est importante, car les personnes qui cumulent plusieurs identités marginalisées sont davantage exposées à la discrimination, aux microagressions et aux stéréotypes, ce qui peut nuire à leur santé mentale, leur évolution de carrière et leur sentiment de sécurité et d'appartenance en milieu de travail.[13] Elles peuvent également être davantage exposées au harcèlement sexuel au travail, qui n'est souvent pas signalé en raison de la crainte de représailles, de la stigmatisation ou de l'absence de systèmes de signalement adaptés à leur culture. Reconnaître l'intersectionnalité aide les employeurs à comprendre la situation globale en matière de désavantage et d'équité au sein de leur personnel. Des recherches montrent que les pratiques inclusives qui tiennent compte de l'intersectionnalité améliorent le bien-être, la fidélisation, la créativité et la souplesse du personnel.[14]

Les politiques inclusives et intersectionnelles améliorent :

- **L'engagement :** les membres du personnel qui se sentent respectés dans leur identité globale sont plus engagés.
- **L'innovation :** les équipes issues de milieux diversifiés sont plus aptes à résoudre des problèmes complexes.
- **La crédibilité :** les organisations qui reflètent la diversité de la communauté gagnent la confiance du public et la fidélité de la clientèle.



En s'attaquant aux inégalités intersectionnelles, les employeurs remplissent non seulement leurs obligations éthiques et juridiques, mais améliorent également leurs performances et leur compétitivité sur un marché diversifié.

2. Argumentaire en faveur de l'équité d'emploi

Les femmes musulmanes au Canada comptent parmi les professionnelles les plus diplômées, les plus multilingues et les plus connectées au monde. Elles apportent au milieu de travail une richesse de connaissances, d'expériences vécues et de compétences culturelles.

Les employeurs ont tout à gagner à recruter ces talents. Les femmes musulmanes :

- détiennent des diplômes supérieurs dans des domaines tels que les STIM, la santé, l'éducation et la fonction publique;

- maîtrisent plusieurs langues et sont liées à de nombreux réseaux culturels et communautaires;
- offrent des perspectives précieuses sur les marchés mondiaux, la diversité des clientèles et la conception de services inclusifs.

Comme la population musulmane représente près de 5 % de la population canadienne[15] et près d'un quart de la population mondiale,[16] l'embauche de femmes musulmanes aide les organisations à élargir leur portée, à renforcer leurs engagements en matière d'équité et à établir des liens authentiques avec leurs clientèles et les communautés.

Au-delà de leurs compétences et de leur formation, les femmes musulmanes contribuent par des perspectives uniques et une valeur stratégique au monde du travail diversifié et concurrentiel d'aujourd'hui. Négliger ces talents représente une occasion manquée, non seulement pour les cheminements de carrière personnels, mais aussi pour les employeurs et l'économie canadienne dans son ensemble.[17]

Justification économique : diversité et rentabilité

Les milieux de travail inclusifs favorisent non seulement l'équité, mais améliorent également les performances financières :

- **Rentabilité :** les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en matière de diversité des genres dans leurs équipes de direction ont 25 % plus de chances d'afficher une rentabilité supérieure à la moyenne.[18]
- **Flux de trésorerie :** les organisations dotées d'une culture inclusive ont un flux de trésorerie par membre du personnel 2,3 fois plus élevé sur une période de trois ans.[19]
- **Croissance économique :** la réduction des inégalités raciales et de genre au Canada pourrait ajouter 150 milliards $ au PIB d'ici 2026.[20]

En améliorant le recrutement, la fidélisation et l'avancement des femmes musulmanes, les employeurs peuvent stimuler l'innovation, améliorer la prise de décisions et accéder à de nouveaux marchés et groupes démographiques.

Coût de l'inaction : risques et occasions manquées

Ne pas s'attaquer aux inégalités en matière d'emploi peut avoir les conséquences suivantes :

- **Fuite des talents :** les personnes qualifiées peuvent chercher des possibilités ailleurs, ce qui entraîne une perte de talents potentiels.

- **Risques juridiques :** le non-respect de la Charte canadienne des droits et libertés, de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi peut entraîner des conséquences juridiques.
- **Atteinte à la réputation :** les organisations peuvent voir leur réputation ternie, ce qui affecte la confiance des parties prenantes et la fidélité des clientèles. Les clientèles recherchent des entreprises alignées sur les principes des droits de la personne, ainsi que sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et de responsabilité sociale des entreprises (RSE).
- **Coûts élevés de roulement du personnel :** les inégalités persistantes peuvent entraîner une hausse du roulement du personnel, générant des coûts importants liés au recrutement, à la formation et à la perte de productivité.

L'inclusion favorise le progrès économique et social

Promouvoir la participation des femmes musulmanes est un moyen concret de faire progresser les objectifs en matière d'EDI et de refléter les communautés que les organisations servent. L'équité en matière d'emploi n'est pas seulement une question de justice, c'est aussi un impératif stratégique, car elle contribue à l'innovation, à l'amélioration des performances organisationnelles et à une résilience accrue de la main-d'œuvre. L'objectif est de prendre de meilleures décisions, de constituer des équipes plus solides et de refléter les communautés que nous servons. En mettant en œuvre les recommandations de **l'étude ASPIRE**, notamment l'amélioration de la reconnaissance des qualifications, le soutien au mentorat, la lutte contre la discrimination et l'offre de soutiens culturellement inclusifs, les employeurs peuvent montrer l'exemple et créer des milieux de travail où toutes les personnes, y compris les femmes musulmanes, peuvent s'épanouir.

3. À propos de la trousse pour les employeurs

La trousse appelée Promouvoir les femmes musulmanes canadiennes en milieu de travail est conçue pour aider les employeurs à créer des environnements de travail inclusifs, équitables et culturellement sûrs. S'appuyant sur les conclusions de **l'étude ASPIRE 2024**, cette trousse fournit des stratégies pratiques, des exemples concrets et des outils d'apprentissage interactifs pour favoriser le recrutement, la fidélisation et l'avancement des femmes musulmanes canadiennes et d'autres groupes sous-représentés. Chaque module comprend une trousse autonome et un volet d'atelier visant à renforcer la compréhension et à susciter l'action à différentes étapes du parcours des membres du personnel.

Le CCFM définit les femmes musulmanes comme incluant les musulmanes cisgenres, transgenres, non binaires et autres musulmanes de genre divers. Cette trousse vise à éliminer les obstacles à l'emploi rencontrés par ces diverses communautés et ne se limite pas aux expériences des femmes musulmanes cisgenres.

Cette ressource s'appuie sur les principes directeurs du CCFM.

Ces principes constituent le fondement de l'approche adoptée pour la trousse, qui privilégie l'équité, l'inclusion et les expériences vécues par les femmes musulmanes en milieu de travail.

Chaque module de la trousse combine un contenu fondé sur l'expertise avec des possibilités d'apprentissage interactif, permettant aux employeurs d'apporter des changements significatifs au sein de leurs organisations. Qu'elle soit utilisée comme point de départ ou pour renforcer les initiatives existantes en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), la trousse permet aux employeurs de prendre des mesures éclairées et fondées sur des valeurs en faveur de l'équité de l'emploi.



Présentation des modules

Cette trousse comprend quatre modules interactifs et pratiques conçus pour aider les employeurs canadiens à créer des milieux de travail inclusifs et équitables pour les femmes musulmanes et les autres groupes racialisés. Chaque module cible une étape différente du parcours professionnel des membres du personnel : le recrutement, l'intégration, la promotion et l'inclusion en milieu de travail, tout en offrant des conseils stratégiques et des outils pratiques. La trousse offre des conseils et une formation modulaires aux employeurs qui sont prêts à passer à l'action. Que votre organisation commence tout juste son parcours vers l'équité ou cherche à renforcer ses efforts existants en matière d'EDI, chaque module propose des stratégies ciblées étayées par des données, des recherches et des expériences vécues.

Module 1 : Attraction et recrutement des talents

Ce module propose des stratégies axées sur un recrutement inclusif, une réduction des préjugés et des pratiques de recrutement culturellement sécuritaires, ainsi que des ateliers interactifs pour acquérir des compétences pratiques. Il aborde les problèmes systémiques signalés dans l'étude ASPIRE (2024), montrant que les qualifications acquises à l'étranger et l'identité religieuse visible des femmes musulmanes avaient un impact négatif sur leurs possibilités d'emploi et leurs résultats en matière de recrutement.

Module 2 : Intégration et début d'emploi

Ce module se concentre sur la création d'expériences d'intégration accueillantes et inclusives à l'aide du cadre des 5 C, à savoir la clarté, la conformité, la culture, la connexion et la concertation, afin de favoriser le sentiment d'appartenance dès le premier jour. Les résultats de l'étude ASPIRE (2024) montrent qu'un environnement culturellement sûr dès le début du parcours professionnel conduit à une fidélisation accrue et à un meilleur moral.

Module 3 : Processus de promotion équitable et développement du leadership

Ce module aide les organisations à élaborer des voies de promotion et des filières de leadership transparentes, en s'attaquant aux obstacles systémiques tels que les « échelons manquants » et l'insuffisance des possibilités de parrainage. L'étude ASPIRE (2024) a révélé que seulement 0,19 % des femmes musulmanes occupaient des postes de direction, contre 0,48 % des femmes non musulmanes, une disparité que ce module vise à corriger.

Module 4 : Sécurité culturelle et accommodements religieux

Ce module fournit aux employeurs des outils et des formations pour favoriser l'inclusion religieuse, offrir des accommodements et créer un environnement culturellement sûr par le biais des politiques et des pratiques. Cet objectif est particulièrement important à la lumière des témoignages de femmes musulmanes participant à l'étude ASPIRE qui ont éprouvé un sentiment de malaise ou d'exclusion en raison de codes vestimentaires, du manque d'espaces de prière ou d'une interprétation erronée des pratiques religieuses.

4. Navigation

Cette trousse est conçue pour vous aider à évaluer et à renforcer les politiques et les pratiques de votre organisation qui ont une incidence sur les femmes musulmanes canadiennes au travail. Elle sert de feuille de route, de l'établissement de bases solides jusqu'à la création d'un environnement inclusif exemplaire. Vous commencerez par une **auto-évaluation** afin de comprendre où en est actuellement votre organisation. En fonction de vos résultats, vous serez guidé(e) à travers les modules pertinents pour vous aider à franchir les prochaines étapes vers l'équité et l'inclusion.

Commençons et découvrons comment cette trousse peut favoriser un changement significatif dans votre milieu de travail.

1. Commencez par une auto-évaluation

L'une des premières étapes pour créer un milieu de travail plus inclusif consiste à mener une réflexion honnête sur soi-même. Commencez par compléter l'auto-évaluation de l'employeur à l'annexe 4. Elle couvre les domaines clés du parcours des membres du personnel : recrutement, intégration, inclusion, promotion et bien-être.

Pour chaque question, évaluez les pratiques actuelles de votre organisation comme suit : Oui | En partie | Non

Après la notation, comptez le nombre de réponses « Oui » par section pour identifier les domaines dans lesquels vous obtenez de bons résultats et ceux dans lesquels vous pouvez vous améliorer. Consultez la grille d'évaluation pour plus d'informations.

Veuillez noter que cet outil d'auto-évaluation des employeurs vise précisément à contrer les obstacles à l'emploi des femmes musulmanes. Pour un outil d'auto-évaluation plus général en matière de DEI, nous recommandons l'outil d'évaluation de la diversité du Diversity Institute pour les petites et moyennes entreprises.

2. Utilisez les modules de manière stratégique

Chaque module comprend :

- Une trousse pratique avec des stratégies et des modèles concrets
- Un atelier interactif avec des activités de formation
- Des exemples concrets et des modèles personnalisables

Vous pouvez :

- Le lire du début à la fin
- Vous concentrer sur les domaines dans lesquels votre auto-évaluation a identifié les lacunes les plus importantes
- Utiliser les ateliers pour former le personnel et les responsables
- Adapter le matériel à votre secteur, votre région ou à la grandeur de votre équipe

3. Réévaluez et faites le point

L'équité et l'inclusion sont des engagements permanents. Utilisez cette trousse :

- pour suivre les progrès de manière périodique (par exemple, tous les trimestres, tous les semestres ou tous les ans);
- lors de la planification des ressources humaines ou de la révision des politiques;
- pour former les équipes ou évaluer la culture organisationnelle; et
- pour réévaluer et/ou élaborer des programmes et des projets conformes aux principes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) et d'accessibilité.

C'est une feuille de route vers une inclusion durable et porteuse de sens. En utilisant cette trousse de manière intentionnelle, vous passerez de l'intention à l'action, en créant un milieu de travail où les femmes musulmanes et tout le personnel peuvent véritablement s'intégrer, contribuer et s'épanouir.

Endnotes

1 Gouvernement du Canada. (1982). Charte canadienne des droits et libertés. Laws-Lois.justice.gc.ca; Gouvernement du Canada. https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/page-12.html

2 Gouvernement du Canada. (12 juillet 2019). Lois fédérales codifiées du Canada, Loi canadienne sur les droits de la personne. Laws-Lois.justice.gc.ca. https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/h-6/

3 Gouvernement du Canada. (2019). Loi sur l'équité en matière d'emploi. Direction des services législatifs. Justice.gc.ca. https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/

4 Politique de prévention de la discrimination fondée sur la croyance | Commission ontarienne des droits de la personne. (2015). Ohrc.on.ca. https://www.ohrc.on.ca/fr/politique-de-prevention-de-la-discrimination-fondee-sur-la-croyance

5 Gouvernement du Canada. (2024). Diversité, équité et inclusion dans le milieu de travail. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace.html

6 Commission canadienne des droits de la personne. (2022). APPEL À L'INCLUSION - Rapport annuel 2022 au Parlement. https://2022.rapportccdp.ca/index-fr.html

7 Assemblée nationale du Québec. (2019). Projet de loi 21 : Loi sur la laïcité de l'État. Consulté à https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-21-42-1.html

8 L'interdiction des symboles religieux dans les secteurs des services publics au Québec s'applique aux employés, nouveaux et autres, qui souhaitent changer de poste.

9 Assemblée nationale du Québec (2025) : Loi sur le renforcement de la laïcité au Québec. Consulté à https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-9-43-2.html

10 Pour plus d'informations sur les organisations qui défendent les libertés religieuses et contestent les lois sur la laïcité au Québec, veuillez consulter le Conseil national des musulmans canadiens, la Fédération des femmes du Québec et l'Association canadienne des libertés civiles.

11 Nazari, S. (2024). The Intersectional Effects of Race, Gender, and Religion on the Economic Integration of High-skilled Immigrants: a Literature Review. *Journal of International Migration and Integration,* 25(4), 2213–2252. https://doi.org/10.1007/s12134-024-01171-8

12 Buncher, A., & Daston, M. (2022). The intersectionality of race, disability, gender, and employment through the Project SEARCH lens. *Journal of Vocational Rehabilitation,* 56(3), 223–229. https://doi.org/10.3233/JVR-221186

13 Nangia, P., & Arora, T. (2021). Discrimination in the Workplace in Canada: An Intersectional Approach. *Canadian Journal of Sociology*, 46(2), 147–178. https://doi.org/10.29173/cjs29736

14 Hankivsky, O. (2014). INTERSECTIONALITY 101. https://bccampus.ca/wp-content/uploads/2020/07/Hankivsky-Intersectionality101-2014.pdf

15 Statistique Canada. (26 octobre 2022). Diversité ethnoculturelle et religieuse, Recensement de la population de 2021. Catalogue de Statistique Canada n° 98-316-X2021001. Consulté le 2 juillet 2025,

16 Pew Research Center. (2015, April 2). *The future of world religions: Population growth projections, 2010–2050.* Retrieved July 2, 2025, from https://www.pewresearch.org/religion/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/

17 Étude ASPIRE. (2024). Conseil canadien des femmes musulmanes. Conseil canadien des femmes musulmanes. https://static1.squarespace.com/static/5b43ad2bf407b4a036d27f06/t/66da590429dd5120dc98eae1/1725585669938/FRENCH+ExecSummary+ASPIRE.pdf

18 Fyle, S. D., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020, May 19). *Diversity wins: How inclusion matters.* McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

19 Bersin, J. (2015, December 7). *Why Diversity and Inclusion Has Become a Business Priority.* Josh Bersin. https://joshbersin.com/2015/12/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/

20 Canada, G. A. (2025). À propos de la politique commerciale et du genre. GAC. https://international.canada.ca/fr/services/entreprises/commerce/politique/inclusif/genre/a-propos

MODULE DE CONTENU 1

ATTRACTION ET RECRUTEMENT DES TALENTS

I. Aperçu

Il est essentiel de recruter des femmes musulmanes canadiennes pour leur offrir des emplois équitables et valorisants afin de favoriser la diversité, l'innovation et l'inclusion dans les milieux de travail. Cependant, des obstacles systémiques tels que les biais dans le processus d'embauche, l'accès limité à des réseaux diversifiés et l'insuffisance de la sécurité culturelle dans l'image de marque de l'employeur nuisent à leurs possibilités. Pour relever ces défis, il faut mettre en place des stratégies ciblées qui accordent la priorité à l'équité et à l'inclusion à chaque étape du recrutement.

L'étude ASPIRE souligne l'urgence de cette tâche, en révélant que les femmes musulmanes canadiennes ont un taux d'emploi disproportionnellement bas (44 %) par rapport à la population générale du Canada (62 % pour les hommes, 55 % pour les femmes). Malgré leur haut niveau d'instruction et de compétences, elles sont victimes d'exclusions systémiques qui maintiennent leur taux de chômage à un niveau élevé, en particulier dans des secteurs tels que les métiers, le droit et les sciences sociales, et elles ont un accès disproportionnellement moindre aux postes permanents et de haut niveau.

II. Comprendre le défi

Réfléchissez aux lacunes et aux obstacles suivants en matière de recrutement des femmes musulmanes, et demandez-vous si ces défis sont présents dans votre entreprise.

Recrutement biaisé

Un audit récent de la Commission canadienne des droits de la personne a révélé que la moitié des employeurs avaient recours à des pratiques d'embauche inéquitables, découlant de biais inconscients qui favorisaient les candidats de la même origine ethnique ou du même milieu que la personne responsable du recrutement. Lors de cet audit, 61,1 % des employeurs ont identifié des failles préjudiciables dans leurs processus de sélection qui pouvaient mener à un recrutement biaisé

défavorisant les candidats racialisés[1]. Pour les femmes musulmanes à la recherche d'un emploi, ce biais d'affinité peut se traduire par un nombre réduit d'offres d'emploi.AS

Les biais peuvent être présents tout au long du processus de recrutement. Des éléments tels que le nom, le pays d'origine, la formation internationale et la maîtrise des langues suscitent souvent des biais cumulés lors de la sélection des CV. Même lorsque les femmes musulmanes parviennent à l'étape de l'entretien, les comités de recrutement non diversifiés peuvent se tourner par défaut vers des candidats qui correspondent à leur propre image d'un(e) « bon(ne) candidat(e) ». Les femmes musulmanes racialisées, en particulier celles qui portent le hijab ou le niqab, ou qui vivent avec un handicap physique ou mental, peuvent être confrontées à des biais supplémentaires. Une étude réalisée en 2024 par l'université Radboud aux Pays-Bas a révélé que les candidatures de femmes musulmanes portant le hijab aboutissent 2 à 7 fois moins souvent que celles de femmes ne portant aucun signe religieux visible[2]. Ce biais initial limite le vivier de talents et laisse de nombreuses femmes musulmanes sous-employées, alors qu'elles sont surqualifiées.

Les technologies fondées sur l'IA, notamment la sélection à l'aveugle, peuvent contribuer à promouvoir des pratiques d'embauche plus équitables. Cependant, lorsque les algorithmes sont construits à partir de données ou de critères biaisés, ils risquent de renforcer les préjugés qu'ils cherchent à éliminer.

Accès limité aux réseaux professionnels représentatifs

Les femmes musulmanes, en particulier les nouvelles immigrées, ne sont souvent pas connectées aux réseaux professionnels qui pourraient leur permettre d'entrer en contact avec des employeurs. Ceux-ci ont tendance à s'appuyer sur des canaux et des responsables du recrutement qui ne tiennent pas compte de la diversité, et qui peuvent ne pas rejoindre les groupes sous-représentés. Il en résulte un vivier de candidats homogène qui écarte les femmes musulmanes hautement qualifiées.

Insuffisance de la sécurité culturelle dans l'image de marque de l'employeur

Les femmes musulmanes peuvent être moins enclines à postuler dans des entreprises qui ne font pas preuve d'un engagement visible et sincère en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Lorsque le processus de sélection fournit peu ou pas d'informations, ou ne tient pas compte des priorités en matière de DEI, notamment des mesures d'accommodements religieux et culturels, il peut porter à croire que le milieu de travail n'est pas culturellement sûr ou accueillant, et même qu'il est réticent au changement.

---

[1] Commission canadienne des droits de la personne. (2025). Des obstacles importants persistent pour les personnes racialisées qui cherchent à occuper des postes de gestion et de direction dans la fonction publique fédérale : audit de la CCDP
https://www.ccdp-chrc.gc.ca/ressources/salle-des-nouvelles/des-obstacles-importants-demeurent-pour-les-personnes-racisees-qui

[2] Muslim women face discrimination in the job market (2004). Actualité de la recherche. Université Radboud.
https://www.ru.nl/en/research/research-news/muslim-women-face-discrimination-in-the-job-market

Indicateurs inadéquats

L'absence de données sur les processus de recrutement et d'embauche des entreprises et sur la démographie de leur personnel peut en fait masquer des pratiques biaisées qui ont une incidence disproportionnée sur les femmes musulmanes. Sans données désagrégées, il devient difficile d'identifier les schémas d'exclusion, de suivre les progrès ou de tenir l'organisation responsable de ses engagements en matière d'équité.

« Je suis au Canada depuis 13 ans. Je suis arrivée avec un diplôme obtenu dans mon pays d'origine. J'avais une maîtrise en [domaine des STIM]. J'ai essayé de trouver un emploi en rapport avec mon enseignement, car j'étais enseignante là-bas, et j'ai donc essayé de trouver un poste similaire ici, ce qui était très difficile à l'époque, et je n'ai rien trouvé. J'ai donc décidé de parfaire mon éducation et j'ai été admise à l'université. J'ai obtenu mon doctorat en [domaine des STIM]. Ensuite, j'ai bénéficié d'une bourse postdoctorale pendant trois ans, et maintenant, je travaille toujours à contrat. Ce n'est pas facile de trouver un poste sûr et permanent, je ne sais pas pourquoi. » **Femme musulmane, étude ASPIRE 2024**

Les obstacles varient selon les secteurs[3] :

STIM : Les femmes musulmanes canadiennes qui ont fait des études en génie sont les plus susceptibles de déclarer être employées (65 %), soit le taux le plus élevé parmi tous les domaines d'études. Les femmes en mathématiques et en informatique déclarent certains des taux de chômage les plus bas lorsqu'elles recherchent un emploi (8 %).	**Services financiers :** L'accent mis sur « l'adéquation culturelle » peut involontairement exclure des talents issus de la diversité, limitant ainsi la diversité du secteur.
Santé : Les femmes musulmanes ayant étudié les sciences de la santé déclarent de meilleurs résultats en matière d'emploi que celles issues de domaines tels que les arts ou les métiers. Cependant, leur représentation aux postes de direction dans le secteur de la santé est extrêmement faible, avec seulement 0,07 % des femmes musulmanes canadiennes occupant de telles fonctions[4]. L'image de marque des employeurs néglige souvent la sécurité culturelle, ce qui dissuade les talents issus de la diversité et a des répercussions sur les soins aux patients ainsi que sur la culture organisationnelle.	**Métiers spécialisés :** Les pratiques de recrutement informelles perpétuent souvent les biais, limitant les possibilités pour les femmes musulmanes dans les métiers à prédominance masculine. Les femmes musulmanes exerçant des métiers spécialisés sont confrontées à l'un des taux de chômage les plus élevés (12 %) par rapport à d'autres domaines, ce qui reflète les obstacles systémiques à l'accès à l'emploi et à la fidélisation[5]. Ces difficultés sont aggravées par le recours excessif à des méthodes de recrutement informelles et à des cultures d'entreprise exclusives.
Secteur public : Les processus de recrutement administratifs manquent souvent de souplesse pour répondre aux besoins religieux ou culturels, ce qui dissuade les femmes musulmanes de postuler. En raison d'une législation restreignant l'expression religieuse, comme le Projet de loi 21 au Québec, certaines participantes à l'étude ASPIRE ont déclaré avoir changé d'orientation professionnelle pour éviter d'être pénalisées.	**Secteur à but non lucratif/ONG :** Les femmes musulmanes, en particulier celles qui portent le hijab, font face à des pratiques de sélection et à des biais subtils lors du recrutement, et se voient notamment écartées des postes en contact avec les donateurs ou le public. Cela limite leur accès à des possibilités intéressantes et leur indique que les postes de direction et de représentation sont réservés au personnel non racialisé.

III. Pourquoi est-ce important?

Mettre l'accent sur l'équité dès le départ présente plusieurs avantages pour les employeurs :

[3] Étude ASPIRE. (2024). *Conseil canadien des femmes musulmanes*. Conseil canadien des femmes musulmanes.https://docs.google.com/document/d/12zoO6XbKJ8eMRPaYfJ3f1TwrBEwHVYpY/edit

[4] Ibid.

[5] Ibid.

- ✔ **Élargissement du vivier de talents :** Les efforts inclusifs d'attraction élargissent le vivier de talents et permettent aux organisations de puiser dans le vivier sous-représenté des femmes musulmanes hautement qualifiées, qui ont un niveau d'études postsecondaires plus élevé que les Canadiennes non musulmanes[6]. Dans un marché du travail concurrentiel, ne pas inclure les femmes musulmanes réduit la portée du recrutement et conduit à négliger un segment précieux de la main-d'œuvre, ce qui nuit à la croissance et à la compétitivité.
- ✔ **Accès aux marchés**[7] **:** Inclure de manière équitable des femmes musulmanes de diverses origines à vos pratiques d'embauche contribue à diversifier votre main-d'œuvre et à renforcer la capacité de votre organisation à toucher de nouveaux marchés et de nouvelles clientèles que les femmes musulmanes peuvent mieux comprendre, et avec lesquels elles peuvent interagir plus étroitement. Les entreprises dotées d'équipes diversifiées auraient jusqu'à **70 % plus de chances de conquérir** de **nouveaux marchés**, car les compétences culturelles de leur personnel leur permettent de mieux comprendre la diversité des besoins de la clientèle[8].
- ✔ **Innovation et créativité :** Des équipes diversifiées apportent des perspectives et des idées variées, favorisant la créativité et une meilleure résolution des problèmes. Selon une étude CloverPop (2017) portant sur 588 décisions d'affaires prises par 184 équipes, les équipes diversifiées (en termes de genre, d'âge et d'origine géographique) ont pris de meilleures décisions dans 87 % des cas[9]. Les recherches montrent que l'innovation et les revenus résultants augmentent encore davantage lorsque les organisations font preuve de diversité à plusieurs niveaux et que le personnel a un fort sentiment d'inclusion[10].

IV. Stratégies et solutions clés d'inclusion

En appliquant des pratiques de recrutement équitables, les employeurs peuvent créer une main-d'œuvre plus dynamique et plus inclusive pour les femmes musulmanes et les autres personnes racialisées et sous-représentées. Ces stratégies s'appliquent aux employés, aux bénévoles, aux stagiaires, aux membres du conseil d'administration, aux consultants et aux sous-traitants travaillant dans votre entreprise.

---

[6] Ibid.

[7] Berkshire. (2023). *The Importance of DEI: How to Make the Business Case for DEI*. Www.berkshireassociates.com. Www.berkshireassociates.com. https://www.berkshireassociates.com/blog/how-to-make-the-busienss-case-for-dei

[8] Zheng, W., Kim, J., Kark, R., & Mascolo, L. (2023). *What Makes an Inclusive Leader?* Harvard Business Review. https://hbr.org/2023/09/what-makes-an-inclusive-leader

[9] Larson, E. (2017). *Infographic: Diversity + inclusion = better decision making at work*. Www.cloverpop.com. https://www.cloverpop.com/blog/infographic-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work

[10] Harvard Business Review. (2018). How and Where Diversity Drives Financial Performance

International Labour Organization. (2019). History Women in Business and Management: The business case for change.

Favoriser un milieu de travail culturellement sûr incluant les femmes musulmanes

Pour attirer et garder des talents diversifiés, il est essentiel de favoriser un milieu de travail sûr et inclusif où les femmes musulmanes, quelle que soit leur origine, se sentent accueillies, respectées et autorisées à pratiquer leur foi sans compromettre leur dignité ni limiter leur avancement professionnel. Pour cela, il faut s'attaquer à la fois aux biais inconscients et aux formes explicites de discrimination qui existent à tous les niveaux d'une organisation, allant des politiques et des structures de gouvernance à la culture du milieu de travail et aux attitudes individuelles. Des changements significatifs doivent être apportés par la haute direction, qui détient le pouvoir de façonner la culture organisationnelle, d'incarner les changements souhaités et de définir les priorités en matière de DEI. (Voir le module 4 sur la sécurité culturelle pour des stratégies concrètes.)

Offrir une formation adéquate aux responsables et aux équipes de recrutement afin de surmonter les pratiques de recrutement biaisées

Offrez à tout le personnel travaillant au recrutement, y compris aux professionnels des ressources humaines, aux responsables du recrutement et aux recruteurs externes, une formation pertinente sur les biais inconscients et la sécurité culturelle.

- Évitez les formations purement symboliques. Privilégiez plutôt les contenus qui explorent les croyances et les hypothèses profondément enracinées qui façonnent le comportement et la prise de décision en milieu de travail.
- Mettez en évidence la manière dont les biais à l'embauche se manifestent concrètement et proposez des solutions équitables. Veillez à ce que la formation intègre une perspective intersectionnelle qui tienne compte de la manière dont le genre, la race, la religion, les capacités physiques et mentales, l'âge, le pays d'origine, les diplômes acquis à l'étranger et d'autres marqueurs d'identité peuvent se recouper pour créer des obstacles supplémentaires.
- Suivez des formations, par exemple avec les modules d'atelier de cette trousse, qui montrent précisément les répercussions des biais de recrutement sur les femmes musulmanes, en particulier pour les cadres moyennes et supérieures. Le Canadian Diversity Institute propose également des formations aux employeurs sur les biais inconscients dans le recrutement.

Adoptez une image de marque inclusive de l'employeur qui reflète vos engagements en matière de DEI et votre ouverture à toutes les confessions

Les femmes musulmanes à la recherche d'un emploi évaluent souvent la culture, les engagements en matière de DEI et le niveau de sécurité culturelle d'une entreprise, ainsi que la manière dont ces facteurs s'étendent aux femmes musulmanes. Afin d'attirer ce vivier de talents, les employeurs doivent s'assurer que leur image de marque reflète véritablement leurs valeurs d'inclusion et communique la manière dont ils les appliquent. Envisagez les stratégies suivantes :

- **Intégrez la DEI à tous les documents de recrutement.** Utilisez un langage inclusif, des images diversifiées et des témoignages authentiques pour refléter l'engagement de votre entreprise en

faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans votre milieu de travail. Veillez à ce que toutes les offres d'emploi et tous les documents de marketing connexes comprennent des déclarations claires sur vos engagements sur le plan de l'équité en matière d'emploi (voir Annexe 1 pour un exemple). Vos messages externes doivent refléter fidèlement votre culture et vos pratiques internes. Par exemple, le fait de mettre en avant des femmes musulmanes dans vos outils promotionnels sans offrir un soutien pertinent en matière de sécurité culturelle peut causer du tort et nuire à votre crédibilité.

- **Communiquez publiquement vos priorités en matière de DEI.** Partagez l'importance que votre entreprise accorde à l'inclusion de la diversité genrée, ethnoculturelle et religieuse, ainsi qu'aux talents formés à l'étranger à tous les niveaux, y compris au sein de la haute direction. Publiez vos politiques, vos engagements et vos audits en matière de DEI sur votre site Web, LinkedIn et d'autres plateformes pour plus de transparence.
- **Partagez les statistiques sur la diversité de votre personnel.** Soulignez la diversité de votre personnel afin de démontrer vos progrès et de signaler votre engagement envers un recrutement inclusif.
- **Soyez explicite quant aux accommodements religieux, culturels et en matière d'accessibilité.** Énoncez clairement vos politiques en matière de codes vestimentaires inclusifs, d'espaces de prière et de flexibilité pendant le Ramadan, ainsi que le niveau d'accessibilité et d'accommodements pour les personnes vivant avec un handicap. Ces détails aident les femmes musulmanes à évaluer la capacité de votre entreprise à répondre à leurs besoins.
- **Faites la promotion du Groupe de ressources pour le personnel de votre entreprise ou de réseaux similaires** pour les talents diversifiés qui pourraient s'adresser aux femmes musulmanes.
- **Faites preuve de sincérité.** Les personnes qui posent leur candidature savent reconnaître les stratégies purement superficielles. Assurez-vous que votre message de DEI s'accompagne de mesures concrètes, sous peine de nuire à votre réputation.

Renforcez vos canaux de communication pour attirer des femmes musulmanes hautement qualifiées

- **Établissez des partenariats avec des organisations au service des professionnels sous-représentés.** Cela inclut notamment des sites d'emploi axés sur la diversité, des réseaux de femmes professionnelles représentant la diversité, des centres d'emploi pour les nouveaux arrivants et des associations professionnelles musulmanes (voir Annexe 1a).
- **Collaborez avec des organisations**, **des réseaux et des plateformes communautaires** qui ne se concentrent pas forcément sur l'emploi, mais qui peuvent être mis à profit pour atteindre des communautés diversifiées, y compris des femmes musulmanes talentueuses à la recherche d'un emploi (voir Annexe 1b).
- **Travaillez avec des recruteurs inclusifs**. Si vous faites appel à des recruteurs externes, sélectionnez ceux qui ont démontré leur engagement en faveur de la DEI et qui ont fait leurs

preuves dans la mise en relation d'employeurs avec des talents formés à l'étranger et des candidats issus de communautés ethnoculturelles et confessionnelles, y compris pour des postes de niveau intermédiaire et supérieur.

- **Utilisez les médias ethniques**, notamment les journaux, les émissions de radio, la télévision et les plateformes de médias sociaux, pour entrer directement en contact avec des viviers de talents diversifiés et confessionnels (voir Annexe 1e).
- **Collaborez avec les prestataires de services d'emploi provinciaux gérés par le gouvernement** en participant à des salons de l'emploi, à des initiatives de recrutement et à des événements conçus pour entrer en contact avec des femmes musulmanes et d'autres personnes sous-représentées à la recherche d'un emploi.
- **Organisez des salons de l'emploi inclusifs** dans les communautés où la population musulmane est plus importante, en affichant clairement votre intérêt pour le recrutement de talents issus de la diversité.
- **Créez des stages rémunérés** spécialement destinés aux femmes musulmanes ou leur étant ouverts, en visant tout particulièrement celles qui ont suivi une formation à l'étranger ou les jeunes professionnelles qui cherchent à entrer sur le marché du travail. Créez des partenariats avec des organisations communautaires ayant des liens avec la communauté musulmane afin de mener des actions de sensibilisation ciblées.

Adoptez des processus de sélection équitables qui offrent aux femmes musulmanes des chances égales de réussite

Pour surmonter les pratiques d'embauche biaisées à l'égard des femmes musulmanes aux identités croisées, envisagez les approches suivantes, qui ont été adoptées par divers employeurs de petites, moyennes et grandes entreprises :

- **Valorisez l'expérience internationale**. Pour attirer des femmes musulmanes hautement qualifiées et diversifier votre vivier de talents, faites preuve d'ouverture d'esprit envers les professionnelles formées à l'étranger. Revoyez vos critères d'évaluation des postes et éliminez les biais qui désavantagent les femmes musulmanes ayant une expérience internationale. Concentrez-vous sur leurs compétences et leurs capacités avérées, et reconnaissez la valeur de leurs perspectives, idées et approches internationales, de leur exposition et de leur maîtrise culturelles, ainsi que de leur accès potentiel à de nouveaux marchés.
- **Adoptez une sélection « à l'aveugle » des CV.** Dissimulez les renseignements démographiques pour vous concentrer sur les compétences et l'expérience, afin de garantir des évaluations équitables, en particulier pour les postes de niveau intermédiaire et supérieur. Compte tenu des obstacles intersectionnels auxquels sont confrontées les femmes musulmanes, un processus de sélection à l'aveugle doit masquer le nom et le genre des candidats, le nom et l'emplacement de leurs établissements d'enseignement, ainsi que le lieu géographique de leurs anciens employeurs. Envisagez d'utiliser un logiciel de sélection à l'aveugle pour faciliter ce processus.

- **Normalisez le processus d'entretien.** Mettez en place des entretiens structurés avec des questions, des critères d'évaluation et des grilles de notation normalisés afin de garantir une évaluation équitable de tous les candidats.
- **Diversifiez les comités de sélection.** Veillez à ce que les comités de recrutement reflètent la diversité ethnoculturelle, religieuse et genrée, et visez une prise de décision consensuelle afin de réduire les biais individuels dans la sélection des candidats.
- **Adoptez des politiques d'équité salariale.** Engagez-vous à normaliser les échelles salariales pour chaque poste et chaque niveau d'expérience, en veillant à ce que la rémunération soit fondée uniquement sur les compétences et les qualifications, et non sur des facteurs liés à l'identité.

Instaurez des mécanismes de responsabilisation

- **Fixez des objectifs en matière de diversité dans le recrutement :** Si votre entreprise donne la priorité à la diversité dans le recrutement, conformément aux objectifs de discrimination positive, envisagez de fixer des objectifs en matière de diversité pour orienter vos pratiques de recrutement. Réalisez un audit de diversité pour cerner votre situation de départ, puis définissez des objectifs en fonction de l'engagement de votre organisation en faveur du changement.
- **Faites une analyse de l'équité salariale** : Réalisez régulièrement des analyses de l'équité salariale afin d'identifier et de traiter les disparités liées au genre, à la race, à la religion et à d'autres identités croisées.
- **Mesurez vos progrès** : Utilisez l'auto-évaluation fournie dans cette trousse pour suivre vos progrès.

V. Études de cas d'employeurs

Les études de cas suivantes fournissent des exemples prometteurs d'attraction et de recrutement des talents. Réfléchissez à la manière dont votre organisation peut adopter avec succès ces stratégies pour favoriser le recrutement de femmes musulmanes.

Points clés à retenir : attraction et recrutement des talents

Le défi : les femmes musulmanes sont confrontées à des obstacles systémiques à l'égalité d'accès à l'emploi en raison de biais inconscients, de pratiques d'exclusion lors du recrutement et d'un manque de sécurité culturelle dans l'image de marque des employeurs.

Pourquoi est-ce important pour les employeurs? Un recrutement équitable améliore l'accès à ces talents sous-représentés, stimule l'innovation et la pénétration du marché, et aide les organisations à constituer des équipes plus inclusives et plus performantes.

Ce que les employeurs devraient faire :

- **Favoriser la sécurité culturelle** dans l'image de marque et la culture d'entreprise afin d'attirer et de retenir les femmes musulmanes.
- **Former les recruteurs et les équipes chargées du recrutement** aux biais inconscients et aux pratiques de recrutement culturellement sûres.
- **Élargir la portée des actions** à divers réseaux, organisations communautaires et recruteurs inclusifs.
- **Utiliser des outils de recrutement équitables** tels que la sélection à l'aveugle des CV, les entretiens structurés et les comités de sélection diversifiés.
- **Établir la responsabilité** grâce à des objectifs de recrutement diversifiés, des échelles salariales normalisées et des audits réguliers sur l'équité salariale.

1. MetLife – Programme de stages pour personnes vivant avec un handicap

MetLife est un fournisseur mondial d'assurances, de rentes et de programmes d'avantages sociaux pour le personnel. Basée aux États-Unis, l'entreprise emploie des dizaines de milliers de personnes dans le monde entier et s'est forgé une solide réputation en matière de diversité, d'équité et d'inclusion[11].

Cas

MetLife a constaté que les étudiants vivant avec un handicap étaient nettement sous-représentés parmi les candidats à des stages et à des postes de début de carrière au sein de son entreprise. Malgré les efforts de sensibilisation existants, de nombreux étudiants vivant avec un handicap ignoraient l'existence d'opportunités inclusives, ou n'y avaient pas accès. L'entreprise a reconnu que le caractère traditionnel des méthodes de recrutement et des dispositions internes à l'inclusion pouvait limiter l'accès à ce vivier de talents inexploité.

Initiatives

Pour combler cette lacune, MetLife s'est associé au programme Emerging Leaders du National Business and Disability Council, qui cible les étudiants vivant avec un handicap pour leur proposer des stages enrichissants. L'entreprise a formé son personnel encadrant à l'inclusion des personnes vivant avec un handicap, en soulignant les aspects juridiques et culturels des accommodements. L'intégration des stagiaires comprenait des programmes d'orientation formels et des sessions « déjeuner-formation » qui présentaient les normes du milieu de travail et favorisaient la création d'une communauté. En outre, MetLife a facilité le mentorat par le biais de groupes de ressources pour le personnel (GRP), garantissant ainsi aux stagiaires un soutien constant de la part de collègues ayant vécu des expériences similaires ou partageant les mêmes identités.

Résultats

Grâce à ces stratégies, de nombreux stagiaires ont réussi leur transition vers des postes à temps plein ou des filières de développement du leadership. En éliminant les obstacles structurels et interpersonnels, MetLife a créé un processus de recrutement plus inclusif. Cela démontre comment des partenariats intentionnels et des programmes d'accessibilité peuvent élargir l'accès et attirer des talents sous-représentés vers des postes en début de carrière.

2. ICBC – Programme Mentor Connect

À propos de l'entreprise

[11] National Collaborative on Workforce and Disability. (s.d.). MetLife : Recruiting interns with disabilities through community partnership. AskEARN. Extrait de http://askearn.org/employerprofile/met-life-recruiting-interns-with-disabilities-through-community-partnership

ICBC (Insurance Corporation of British Columbia) est un assureur automobile public qui dessert une clientèle diversifiée dans toute la Colombie-Britannique, au Canada. En tant que grand employeur, ICBC offre un large éventail de postes professionnels, techniques et en contact avec la clientèle[12].

Cas

ICBC a pris conscience que les professionnels formés à l'étranger étaient confrontés à des obstacles systémiques à la croissance et la mobilité. L'un des principaux obstacles était le critère d'une « expérience canadienne », qui écartait souvent les nouveaux arrivants compétents et les laissait sous-employés ou les privait de possibilités d'avancement. Il en résultait une sous-utilisation des talents internationaux, ainsi que des disparités internes en matière d'évolution de carrière.

Initiatives

Pour remédier à ce problème, ICBC s'est associée à l'Immigrant Employment Council of BC (IEC-BC) pour mettre en œuvre le programme MentorConnect. Cette initiative a permis de mettre en relation des professionnels immigrés qualifiés avec des cadres supérieurs d'ICBC qui pouvaient leur offrir des conseils, un retour d'expérience et une introduction à la culture du milieu de travail. Les mentors ont reçu une formation sur la communication interculturelle, la sensibilisation aux biais et les stratégies d'accompagnement. Ils ont ensuite travaillé avec les personnes mentorées pour les aider à comprendre les normes professionnelles, à composer avec les attentes implicites et à renforcer leur confiance grâce à un dialogue régulier et une mise en pratique.

Résultats

Les personnes mentorées ont acquis une meilleure compréhension du milieu de travail canadien et ont déclaré avoir gagné en assurance et en intégration. De leur côté, les mentors ont approfondi leurs connaissances culturelles et leurs compétences de leadership. En démantelant les notions biaisées liées à l'expérience et en créant des systèmes de soutien entre pairs, ICBC a renforcé sa capacité à attirer et à retenir les talents nouvellement arrivés.

3. U.S. Federal Highway Administration (FHWA) – Stages d'été dans le domaine des transports pour des groupes diversifiés

À propos de l'entreprise

La FHWA est une division importante du ministère américain des Transports. Elle est responsable de la politique, de la sécurité et de l'innovation dans le domaine des autoroutes. Elle a pour mission nationale de promouvoir l'accès équitable aux transports ainsi que la diversité de la main-d'œuvre[13].

[12] Immigrant Employment Council of BC. (2024). Programme MentorConnect. Extrait de http://iecbc.ca/our-work/programs/mentorconnect

[13] Federal Highway Administration. (2025). Summer Transportation Internship Program (STIP). FHWA. https://highways.dot.gov/careers/summer-transportation-internship-program-stip

Cas

La FHWA a constaté un manque persistant de représentation des femmes, des personnes vivant avec un handicap et des personnes racialisées dans le domaine des transports. Cette sous-représentation résultait à la fois de problèmes liés aux parcours de début de carrière et d'un manque de stages accessibles permettant d'exposer les groupes marginalisés à l'industrie.

Initiatives

La Federal Highway Administration (FHWA) a instauré un programme de stages d'été dans le domaine des transports pour les groupes diversifiés (STIPDG, acronyme anglais) afin de recruter et d'encadrer de futurs chefs de file issus de communautés sous-représentées. Dans le cadre de son action proactive, le programme a organisé des visites dans les collèges et universités, participé à des salons de l'emploi axés sur la diversité et utilisé des outils de communication inclusifs afin d'entrer en contact avec un vivier de talents diversifiés. L'une des principales caractéristiques du programme est de mettre en relation les stagiaires avec des projets correspondant à leur domaine d'études, afin de leur garantir une expérience d'apprentissage enrichissante propice à leur épanouissement personnel et professionnel. Les stagiaires bénéficient d'un soutien complet, comprenant une allocation, un logement et le remboursement de leurs frais de déplacement. La FHWA a également donné la priorité au soutien des stagiaires vivant avec un handicap en leur garantissant des conditions de vie accessibles et des accommodements personnalisés en milieu de travail. Le stage comprend en outre des possibilités de développement structurées, notamment des séminaires sur les carrières, des ateliers universitaires et des visites de sites.

Résultats

Le programme STIPDG est devenu un modèle pour attirer des talents sous-représentés dans le secteur public. Les participants sont exposés aux perspectives de carrière dans le domaine des transports et acquièrent une expérience professionnelle concrète, ce qui les aide à se préparer à leur futur emploi. En supprimant les obstacles financiers et d'accessibilité, et en mettant en place un accompagnement complet tout au long du stage, la FHWA favorise l'équité, du recrutement jusqu'au placement. Ses stratégies offrent des mesures concrètes pour le cadre d'action : les organisations peuvent élaborer des pratiques inclusives en combinant la sensibilisation, l'accessibilité et un soutien sur mesure afin de constituer des viviers de talents diversifiés et durables.

MODULE D'ATELIER ET GUIDE DE L'ANIMATRICE

Module 1 : Attraction et recrutement des talents

Ce guide de l'animatrice est fondé sur le ***Module 1 : Attraction et recrutement des talents de la trousse de l'employeur***. Il s'appuie sur les pédagogies de l'apprentissage des adultes. À partir des objectifs d'apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d'atelier de deux heures est présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d'activités est fourni, dans lequel les animatrices pourront choisir différentes activités en fonction de leur public cible. Le CCFM vous encourage à faire preuve de souplesse et à adapter ces outils aux besoins des participantes ainsi qu'aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d'apprentissage :

1. **Comprendre les obstacles systémiques au recrutement des femmes musulmanes au Canada.**
2. **Examiner comment les biais apparaissent dans les descriptions de poste, la communication, les entretiens et l'image de marque.**
3. **Explorer des stratégies concrètes pour créer des processus de recrutement et de rétention inclusifs et équitables.**
4. **Promouvoir la responsabilisation et un changement de culture interne vers un recrutement inclusif.**

Participantes idéales : Professionnelles des ressources humaines, recruteuses, responsables du recrutement, cadres supérieures et responsables DEI.

Espace idéal : Espace moyen/grand avec des tables rondes pour les discussions en petits groupes.

Les documents suivants doivent être distribués aux participantes au début de l'atelier :

1. **Résumé analytique de l'étude ASPIRE**
2. **Module 1 de la trousse de l'employeur**
3. **Infographie de l'étude ASPIRE : Entrée sur le marché du travail**

Exemple d'ordre du jour

Voici un exemple d'ordre du jour pour un atelier **de deux heures**. N'oubliez pas que vous pouvez choisir parmi les différentes activités proposées dans ce module :

Ordre du jour	Heure	Ressources
Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles

Aperçu des objectifs de l'atelier	5 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Les participantes partagent leurs valeurs et leurs règles fondamentales Création d'un espace pour les questions en suspens	10 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Aperçu du module : Diapositives d'introduction sur l'étude ASPIRE Statistiques clés issues de l'étude en rapport avec le module 1 Aperçu du module 1 de la trousse pour l'employeur	10 minutes	Diapositives PowerPoint Document à distribuer : Étude ASPIRE Infographie : Entrée sur le marché du travail
Activité 2 (sans exercice supplémentaire)	30 minutes	Diapositives PowerPoint, clips vidéo, tableaux à feuilles mobiles
Pause	10 minutes	
Activité 3 ou 7	30 minutes	Voir l'activité pour plus de détails sur les documents à distribuer
Évaluation de l'atelier	5 minutes	
Conclusions et bilan des questions en suspens	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles

Brise-glace :

1. Commencer par inviter les participantes à réfléchir en silence à la question suivante : Avez-vous déjà été jugée selon votre nom, votre apparence ou vos origines dans un contexte professionnel? Qu'avez-vous ressenti? Demander à une ou deux participantes de partager leurs réflexions.
2. Deux vérités et un mensonge : Demander à quelques participantes de partager deux choses vraies et une fausse à leur sujet. Le reste du groupe devra deviner laquelle est fausse.
3. Demander aux participantes de compléter l'une des phrases suivantes :
   - La pire expérience que j'ai vécue lors d'un entretien d'embauche était...
   - L'exemple le plus aveugle culturellement que j'ai vu dans une offre d'emploi était...
   - Une phrase encourageante que j'ai lue dans une offre d'emploi était...
4. Demander aux participantes : Si vous deviez planifier des vacances dès maintenant, tous frais payés, où iriez-vous?

Questions en suspens :

Au début de l'atelier, réserver un tableau à feuilles mobiles ou un tableau blanc avec le titre « Questions en suspens ». Utiliser cet espace tout au long de l'atelier pour noter les questions ou les sujets qui ne sont pas abordés durant l'atelier. Après l'atelier, l'animatrice devrait donner des réponses aux questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

MENU DES ACTIVITÉS :

Voici différentes activités parmi lesquelles vous pouvez choisir, en fonction des priorités de votre organisation.

Activité 1 : Ouverture et création d'un terrain d'entente (20 minutes)

Objectifs :

- Explorer les perceptions de recrutement équitable et les expériences vécues.
- Commencer à identifier les problèmes systémiques liés à l'attraction des talents.

Instructions pour l'animatrice :

1. Demander aux participantes de définir le terme « recrutement équitable » avec leurs propres mots. Utiliser un tableau à feuilles mobiles ou un tableau blanc pour noter les réponses. Encourager la diversité des réponses. (10 minutes)

2. Présenter ensuite deux définitions pratiques. (5 minutes)
   - *Recrutement inclusif* : Processus d'embauche conçu pour minimiser les biais et garantir une évaluation équitable des personnes de toutes identités et origines.
   - *Recrutement axé sur l'équité* : S'attaquer de manière proactive aux obstacles systémiques (p. ex. les biais liés au nom, la discrimination religieuse, les réseaux informels) afin de garantir que les groupes sous-représentés puissent accéder à des possibilités d'emploi et s'épanouir dans leur travail.

3. Partager les statistiques sur l'emploi des femmes musulmanes canadiennes tirées de l'étude ASPIRE présentées dans la diapositive. Insister sur la nécessité de « nommer le problème pour faire évoluer le système ». (5 minutes)

Activité 2 : Comment reconnaître les obstacles? (30 à 45 minutes)

Objectifs :

- Sensibiliser aux obstacles systémiques.
- Fonder les pratiques de recrutement sur des preuves.
- Remettre en question les hypothèses de neutralité du recrutement.
- Préparer les participantes à l'apprentissage pratique dans les activités ultérieures.

Instructions pour l'animatrice :

1. Montrer un ou plusieurs extraits de 2 à 3 minutes de la vidéo de la table ronde « Not Without Us » (dans la présentation PowerPoint) dans lesquels les panélistes parlent des inégalités en matière d'emploi. Poursuivre avec les statistiques/données de l'étude ASPIRE (présentation PowerPoint). (10 minutes)

2. En petits groupes de 3 à 4 personnes, réfléchir aux questions suivantes : (10 minutes)
   a. Par quoi avez-vous été surprise dans les données ou les vidéos?

   b. Avez-vous déjà assisté ou participé à des processus de recrutement où ces obstacles auraient pu se présenter?
   c. Comment des politiques « neutres » créent-elles parfois des résultats inégaux?

3. Discussion plénière : Une porte-parole de chaque groupe partage ses réflexions. Les animatrices doivent aider les participantes à comprendre que les biais ne sont pas toujours conscients, mais que leurs répercussions sont réelles. (10 minutes)

   Exercice supplémentaire pour prolonger cette séance :

4. Exercice : Analyse d'une étude de cas sur l'attraction des talents. Présentez le programme MentorConnect de l'ICBC. (5 minutes)

5. Organiser une discussion ouverte : (10 minutes)
   a. Qu'est-ce qui rend le mentorat efficace en matière de recrutement?
   b. Comment des programmes similaires pourraient-ils être adaptés à différents secteurs?

Activités 3 et 4 : Les biais dans la pratique – Analyse approfondie (30 minutes chacune)

Objectifs :

- Aider les participantes à reconnaître les biais inconscients dans le processus d'embauche.
- S'exercer à identifier les propos et les suppositions discriminatoires.
- S'exercer à utiliser des techniques d'entretien structurées afin de réduire les biais qui ont des répercussions disproportionnées sur les femmes musulmanes, comme le souligne l'étude ASPIRE.

Activité 3 – Instructions pour l'animatrice :

1. Mise en place de l'activité (5 minutes) :
   - Les participantes forment des trios : une intervieweuse, une candidate et une observatrice.
   - Fournir des descriptions de poste réelles ou fictives (avec des noms, un langage « adapté » et des hypothèses de disponibilité).
   - Fournir des profils de candidates qui comprennent des informations courantes tirées des CV, mais qui sont anonymisés pour l'intervieweuse et l'observatrice.

2. La « recruteuse » dispose de temps pour préparer les questions de l'entretien (5 minutes).

3. Réaliser un entretien simulé avec l'observatrice en soulignant les biais inconscients éventuels (10 minutes).

4. Les observatrices indiquent en séance plénière si l'intervieweuse a respecté les critères du poste ou si elle a posé des questions susceptibles d'induire des biais. L'observatrice est également invitée à évaluer les éléments manquants. (10 minutes)

Document à distribuer pour l'activité 3 :

Les quatre descriptions de poste et résumés de profil de candidates suivants doivent être imprimés séparément pour l'activité. Ces scénarios sont conçus pour l'entretien structuré et le repérage des biais. Chacun d'eux comprend une description de poste fictive (avec un langage biaisé/discriminatoire) et un CV de candidate (anonymisé).

Scénario 1 – Banque : analyste financier/financière

Description du poste (extrait)

- Nous recherchons une personne dynamique et proactive, capable de s'intégrer pleinement à la culture d'une équipe travaillant sous une forte pression et à un rythme soutenu.
- Doit être disponible pour travailler le soir et en fin de semaine au besoin.
- Nous recherchons une personne capable de « se mettre au travail immédiatement » et d'apporter une contribution immédiate.
- Des événements de réseautage sont fréquemment organisés dans des restaurants/bars locaux et constituent un élément clé d'intégration au sein de l'équipe.

CV de la candidate (anonymisé)

Formation : Baccalauréat en commerce (finance), Université de Toronto (2018)
Expérience :
- 3 ans en tant qu'analyste junior dans une société d'investissement de taille moyenne (analyse de portefeuille, rapports, présentations à la clientèle).
- Stage dans une coopérative de crédit (évaluation des risques, modélisation financière).

Compétences : Excel, Bloomberg, prévisions financières, modélisation des risques.
Informations supplémentaires : Trésorière d'une association étudiante musulmane (budgétisation, collecte de fonds).

Scénario 2 – École : personne enseignante au primaire

Description du poste (extrait)

- Nous recherchons une personne enseignante énergique, extravertie et sociable.
- Les candidats doivent être disposés à participer pleinement aux événements festifs (journée déguisée pour Halloween, concert de Noël).
- Les candidatures de personnes qui s'intègrent bien à la culture canadienne et qui font preuve de souplesse pour rester tard lors des activités parascolaires sont privilégiées.

CV de la candidate (anonymisé)

Formation : Baccalauréat en éducation, Université York (2020); enseignante certifiée par l'OEEO
Expérience :
- 2 ans d'enseignement en 5^{e} et 6^{e} années, en tant que remplaçante et à temps plein.
- Tutrice bénévole pour les enfants issus de l'immigration, en anglais et en mathématiques.

Compétences : Gestion de classe, enseignement différencié, méthodes d'enseignement de l'ALS, communication avec les parents.
Informations supplémentaires : Parle couramment l'anglais et l'arabe; participe activement à un programme communautaire interconfessionnel local destiné aux jeunes.

Scénario 3 – ONG : Responsable de programme

Description du poste (extrait)

- Une ONG recherche une personne flexible, pouvant voyager sans grand préavis et travailler le soir et en fin de semaine.
- La personne idéale est à l'aise pour nouer des contacts lors de cocktails organisés à l'intention de donateurs et pour faire des présentations avec assurance et aisance.
- La personne doit être opérationnelle immédiatement.

CV de la candidate (anonymisé)
Formation : Maîtrise en développement international, Université Carleton (2021)
Expérience :
- 2 ans en tant qu'assistante de programme dans une ONG spécialisée dans la réinstallation des réfugiés.
- Stage de 6 mois à l'UNICEF Canada (suivi, évaluation, rapports).
Compétences : Rédaction de demandes de subvention, suivi et évaluation, gestion du cycle de projet, rapports aux donateurs.
Informations supplémentaires : Parle anglais et somali; possède une expérience dans l'animation d'ateliers sur l'autonomisation des femmes.

Scénario 4 – Entreprise : personne associée au marketing
Description du poste (extrait)
- Une entreprise recherche une personne « spécialiste hors pair du marketing » énergique, enthousiaste et toujours disponible pour les délais de dernière minute.
- Doit être capable de s'intégrer à une équipe jeune, sociable et dynamique.
- Les événements de réseautage (souvent dans des bars) sont une partie importante du travail de l'équipe.

CV de la candidate (anonymisé)
Formation : Baccalauréat en communications, Université Concordia (2019)
Expérience :
- 3 ans en tant que coordonnatrice du marketing numérique dans une entreprise de vente au détail (campagnes sur les réseaux sociaux, analytique, optimisation pour les moteurs de recherche).
- Consultante indépendante pour des petites entreprises (marketing de contenu, stratégie de marque).
Compétences : Adobe Creative Suite, Google Analytics, stratégie sur les réseaux sociaux, optimisation pour les moteurs de recherche/marketing des moteurs de recherche.
Informations supplémentaires : Responsable bénévole de la communication au sein d'un réseau de leadership de femmes musulmanes.

Activité 4 – Instructions pour l'animatrice :

1. Demander au groupe de donner des exemples de biais courants (p. ex. les suppositions sur le port du hijab, les noms à consonance étrangère ou « l'adéquation culturelle » perçue) et les noter sur un tableau à feuilles mobiles (5 minutes).
2. Organiser un jeu de rôle en petits groupes dans lequel les participantes examinent des CV anonymisés. Ensuite, révéler les détails permettant d'identifier les candidates (par exemple, les noms, les affiliations culturelles) et discuter de la manière dont les biais ont influencé leurs évaluations (10 minutes).
3. Partager des exemples de réécritures inclusives pour les deux descriptions de poste sous forme de documents à distribuer. En groupe, élaborer une liste de contrôle des pratiques de réduction des

biais de recrutement, dont l'identification des principes pour des descriptions de poste inclusives (15 minutes).

Document à distribuer pour l'activité 4 :
Ce document comprend des CV anonymisés, des descriptions de poste problématiques et des réécritures inclusives.

Partie A : CV anonymisés

CV 1 – Analyste financière (banque)
Formation :
- Baccalauréat en commerce (finance), Université de Toronto, 2018

Expérience :
- Analyste junior, société d'investissement (2019-2022) : assistance à l'analyse de portefeuille, aux présentations à la clientèle et à l'évaluation des risques.
- Stagiaire dans une coopérative de crédit (2018) : réalisation de modélisations financières, préparation de rapports.

Compétences :
- Prévisions financières, Excel, Bloomberg, modélisation des risques.

Bénévolat :
- Trésorière, association étudiante (gestion d'un budget annuel de 20 000 $).

CV 2 – Enseignante au primaire (école)
Formation
- Baccalauréat en éducation, Université York, 2020 – Certifiée par l'OEEO

Expérience :
- Enseignante, 5e et 6e années, Conseil scolaire du district de Toronto (2021-2023) : planification des cours, gestion de classe.
- Remplaçante (2020-2021) : cours dispensés à plusieurs niveaux scolaires.

Compétences :
- Stratégies d'enseignement de l'ALS, enseignement différencié, gestion de classe, participation des parents.

Bénévolat :
- Tutorat communautaire pour les enfants nouvellement arrivés (anglais et mathématiques).

CV 3 – Responsable de programme (ONG)
Formation :
- Maîtrise en développement international, Université Carleton, 2021

Expérience :
- Assistante de programme, ONG œuvrant auprès de réfugiés (2021-2023) : suivi et évaluation,

rapports aux donateurs, animation de formations.
- Stagiaire, UNICEF Canada (2020) : assistance à la gestion du cycle de projet.

Compétences :
- Rédaction de demandes de subventions, relations avec les donateurs, suivi des données, animation d'ateliers.

Langues :
- Anglais, somali.

CV 4 – Personne associée au marketing (entreprise)
Formation :
- Baccalauréat en communications, Université Concordia, 2019

Expérience :
- Coordinatrice du marketing numérique, entreprise de vente au détail (2020-2023) : gestion des campagnes sur les réseaux sociaux, analyse de données, stratégie de marque.
- Consultante indépendante (2019-2020) : accompagnement de petites entreprises en matière d'optimisation pour les moteurs de recherche et de marketing de contenu.

Compétences :
- Adobe Creative Suite, optimisation pour les moteurs de recherche/marketing des moteurs de recherche, Google Analytics, stratégie numérique.

Bénévolat :
- Responsable des communications, réseau de leadership communautaire.

Partie B : Descriptions de poste problématiques et réécritures inclusives

Scénario 1 – Banque : analyste financier/financière
Description de poste problématique :
- Nous recherchons une personne « dynamique et proactive » capable de s'intégrer pleinement à la culture d'une équipe travaillant sous forte pression et à un rythme soutenu.
- Doit être disponible pour travailler le soir et en fin de semaine.
- Doit être capable de « se mettre immédiatement au travail » et de s'épanouir dans un environnement au rythme soutenu.
- Participation obligatoire à des événements de réseautage après les heures de travail dans des bars locaux.

Réécriture inclusive :
- Nous recherchons une personne responsable de l'analyse financière dotée de solides compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes.
- Un horaire flexible peut parfois être requis, dans le respect de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
- Un soutien est fourni pour l'intégration et le développement professionnel.
- Les possibilités d'intégration à l'équipe seront conçues dans un souci d'inclusivité (par exemple, lieux et formats variés).

Scénario 2 – École : personne enseignante au primaire

Description de poste problématique :

- Nous recherchons une personne enseignante énergique, extravertie qui s'intègre bien à la culture canadienne.
- Doit participer pleinement aux activités liées aux événements festifs, tels que les concerts d'Halloween et de Noël.
- Flexibilité requise pour rester tard lors des activités parascolaires.

Réécriture inclusive :

- Nous recherchons une personne enseignante dévouée à l'apprentissage et au bien-être des élèves.
- Encourage la participation inclusive en classe et l'implication communautaire.
- La flexibilité requise pour appuyer les activités parascolaires sera discutée en collaboration.
- La diversité culturelle et religieuse est valorisée et respectée.

Scénario 3 – ONG : Responsable de programme

Description de poste problématique :

- Une ONG recherche une personne flexible, pouvant voyager sans grand préavis et travailler le soir et en fin de semaine.
- La personne idéale est à l'aise pour nouer des contacts lors de cocktails organisés à l'intention de donateurs et pour faire des présentations avec assurance et aisance.
- La personne doit être opérationnelle immédiatement.

Réécriture inclusive :

- Nous recherchons un(e) responsable de programme possédant une expérience en gestion de projets, en suivi et évaluation (S&E), et en relation avec les donateurs.
- Des déplacements peuvent être requis et seront planifiés avec un préavis raisonnable.
- L'engagement des donateurs peut se faire dans divers contextes, avec des options de participation inclusives.
- De solides compétences en communication dans divers contextes sont un atout.

Scénario 4 – Entreprise : personne associée au marketing

Description de poste problématique :

- Nous recherchons une personne « spécialiste hors pair du marketing » toujours disponible pour les délais de dernière minute.
- Doit être capable de s'intégrer à une équipe jeune, sociable et dynamique.
- Les événements de réseautage, souvent dans des bars, sont un facteur important de réussite.

Réécriture inclusive :

- Nous recherchons une personne spécialiste du marketing compétente en stratégie numérique, en image de marque et en analytique.
- Une certaine flexibilité quant aux délais peut être requise, en fonction de la charge de travail.
- Nous encourageons la diversité des styles de travail et des expériences afin de créer une culture d'équipe collaborative.
- Les possibilités de réseautage seront inclusives et accessibles.

Activité 5 : « Adéquation culturelle » vs « Enrichissement culturel » (30 minutes)

Objectifs :

- Comprendre comment le passage de « l'adéquation culturelle » à « l'enrichissement culturel » permet de créer des équipes plus inclusives et innovantes, en particulier pour les femmes musulmanes.

Contexte tiré de l'étude ASPIRE :

L'étude souligne comment l'accent mis sur « l'adéquation culturelle » conduit souvent à l'exclusion des candidates qui ne correspondent pas aux normes dominantes en milieu de travail, perpétuant ainsi les biais systémiques à l'encontre des groupes sous-représentés, notamment des femmes musulmanes.

Instructions pour l'animatrice :

1. Mise en place (5 minutes)
    - Présenter des exemples tirés de l'étude ASPIRE :
        - Adéquation culturelle : embaucher une personne qui « s'intègre dans un environnement dynamique et intense ».
        - Enrichissement culturel : embaucher une personne qui apporte une perspective ou un ensemble de compétences uniques qui enrichissent l'équipe.
2. Discussion (15 minutes)
    - Demander aux participantes :
        - Quels défis découlent du fait de privilégier l'adéquation culturelle?
        - Comment le fait de se concentrer sur « l'enrichissement culturel » pourrait-il améliorer la dynamique d'équipe et l'innovation?
        - Comment les organisations peuvent-elles redéfinir la culture d'entreprise afin de favoriser la diversité parmi leur personnel, y compris les femmes musulmanes?
3. Réflexion (10 minutes)
    - Les participantes partagent une façon dont elles pourraient faire évoluer leur approche du recrutement, en passant de l'adéquation culturelle à l'enrichissement culturel.
    - Quels sont des exemples de valeurs de « l'enrichissement culturel » apportées par des personnes sous-représentées telles que les femmes musulmanes?

Activité 6 : Repenser le processus de recrutement (60 à 75 minutes)

Objectifs

- Appuyer la réflexion conceptuelle afin de mettre en place des systèmes de recrutement inclusifs.
- Explorer des stratégies créatives de sensibilisation, d'évaluation et d'intégration.

Contexte tiré de l'étude ASPIRE :

Les biais systémiques dans les pratiques d'embauche touchent de manière disproportionnée les femmes musulmanes, qui se heurtent à des obstacles tels que des préjugés liés à leur nom, à leur tenue vestimentaire et à leur accès limité aux réseaux professionnels (pages 5 et 28). La mise en place de

systèmes équitables, tels que la sélection anonymisée des CV et les entretiens structurés, peut contribuer à remédier à ces disparités.

Instructions pour l'animatrice :

1. Mise en place :
- Répartir les participantes en petits groupes.
- Donner cette consigne : « Concevez un système de recrutement qui réduit les obstacles pour les femmes musulmanes canadiennes tout en favorisant l'équité. »

2. Fournir ces exemples de stratégies tirées de la trousse, pour inspirer les participantes :
- Sélection anonymisée
- Sécurité culturelle dans l'image de marque
- Comités d'entretien inclusifs
- Mentorat et stages rémunérés pour les femmes formées à l'étranger

3. Remue-méninges :
- Chaque groupe décrit :
  1. Des stratégies de sensibilisation à divers réseaux (p. ex. groupes communautaires, sites d'emploi axés sur la diversité). Se reporter à l'Annexe 1 de la trousse de l'employeur.
  2. Des outils pour réduire les biais (p. ex. CV anonymisés, entretiens structurés).
  3. Des politiques visant à créer des milieux de travail inclusifs (p. ex. accommodements religieux, mentorat pour les employées sous-représentées).

4. Partage :
- Les groupes présentent leurs systèmes de recrutement, en soulignant les idées innovantes.

Document pour l'activité 6 :

Ce document fournit des stratégies pratiques pour réduire les biais, promouvoir la sécurité culturelle et appuyer l'embauche et la fidélisation équitables des femmes musulmanes, y compris des femmes formées à l'étranger (immigrantes).

1. Sélection anonyme : réduire au minimum les biais inconscients lors de l'examen des CV.

Stratégies :

- Utiliser un logiciel de RH qui supprime les noms, photos, adresses et noms d'établissements d'enseignement des CV.
- Évaluer les personnes uniquement selon leurs compétences, aptitudes et expérience.
- Standardiser les listes de critères afin que chaque candidature soit évaluée selon les mêmes exigences.
- Effectuer régulièrement des audits des données de présélection afin de s'assurer que des personnes issues de la diversité sont retenues.

Exemple pratique : une institution financière a essayé le « recrutement anonymisé » et a constaté une augmentation de 40 % des rappels pour entretiens chez les femmes issues de minorités ethniques et immigrantes.

2. Sécurité culturelle dans l'image de marque : veiller à ce que les offres d'emploi, les sites Web consacrés à la carrière et les campagnes de recrutement reflètent l'inclusion et ne reproduisent pas les stéréotypes.

Stratégies :
- Utiliser des images dans la documentation de recrutement qui montrent une diversité visible du personnel (y compris des femmes portant le hijab, des employées racialisées, des employées vivant avec un handicap).
- Remplacer les termes exclusifs (« hors pair », « adéquation culturelle », « culture canadienne ») par des termes neutres fondés sur les compétences.
- Inclure une déclaration explicite sur la diversité, l'équité et l'inclusion encourageant les candidatures de femmes musulmanes et de groupes méritant l'équité.
- Présenter des témoignages de personnes employées issues de la diversité, en soulignant les initiatives en matière d'équité.

Exemple de pratique : un conseil scolaire a révisé ses documents de promotion afin de mettre en avant la diversité des fêtes culturelles et les témoignages de son personnel, ce qui a entraîné une augmentation des candidatures de personnes issues de groupes sous-représentés.

3. Comités d'entretien inclusifs : réduire les biais d'évaluation en diversifiant les points de vue dans le processus d'entretien.

Stratégies :
- Veiller à ce que les comités d'entretien soient diversifiés sur le plan du genre, de l'origine ethnique et de la culture.
- Former tous les membres du jury aux biais, aux microagressions et aux techniques d'entretien respectueuses des cultures.
- Utiliser des questions structurées alignées sur les critères du poste plutôt que des jugements fondés sur « l'adéquation » ou la personnalité.
- Renouveler régulièrement les membres du jury afin d'éviter l'entre-soi.
- Prévoir des accommodements pour les entretiens (p. ex. pauses, horaires adaptés aux pratiques religieuses, formats alternatifs).

Exemple de pratique : Une ONG exigeait qu'au moins un membre de chaque jury appartienne à un groupe méritant l'équité. Elle a formé les membres du jury à la conduite d'entretiens sans biais, ce qui a permis d'obtenir une notation plus équitable des personnes candidates.

4. Mentorat et stages rémunérés pour les femmes formées à l'étranger : offrir aux immigrantes musulmanes des possibilités d'acquérir une expérience reconnue au Canada et d'accéder à des réseaux de leadership.

Stratégies :
- Mettre en place des programmes de mentorat jumelant des femmes formées à l'étranger avec des cadres supérieurs.
- Offrir des stages rémunérés (et non pas des postes non rémunérés) afin de reconnaître et de valoriser les contributions.
- Reconnaître les qualifications internationales et offrir des possibilités de transition plutôt que

d’imposer une requalification.
- Créer des groupes d’affinité (p. ex. réseau de femmes musulmanes occupant des postes de direction) pour le mentorat et le soutien entre pairs.
- Célébrer les réussites des femmes formées à l’étranger.

Exemple de pratique : Un hôpital s’est associé à une organisation de femmes immigrantes pour créer un programme de stages rémunérés de six mois. De nombreuses participantes ont obtenu ensuite un poste permanent, ce qui a amélioré la fidélisation du personnel et la diversité de l’équipe de direction.

Activité 7 : Planification du recrutement communautaire (30 minutes)

Objectif :

- Fournir aux participantes des stratégies pour entrer en contact avec des viviers de talents sous-représentés.

Instructions pour l’animatrice :

1. Réfléchir aux organisations communautaires, universités et réseaux qui peuvent contribuer à attirer des femmes musulmanes (p. ex. mosquées, groupes de soutien aux personnes immigrantes, programmes STIM) (15 minutes). Voir à l’Annexe 1.
2. Élaborer un plan de sensibilisation au recrutement, comprenant des événements, des partenariats et des initiatives de promotion de l’image de marque (15 minutes).

MODULE DE CONTENU 2

INTÉGRATION ET DÉBUT D'EMPLOI

I. Aperçu

L'intégration est un processus essentiel qui permet aux nouveaux membres du personnel de s'intégrer dans une organisation et qui jette les bases de leur réussite. Une intégration efficace repose généralement sur les 5 C :

a. **Clarté** – Fournir une compréhension claire des rôles, des responsabilités et des objectifs.

b. **Conformité** – Couvrir les politiques, procédures et exigences légales essentielles.

c. **Culture** – Présenter les valeurs, les normes et les pratiques inclusives de l'organisation.

d. **Connexion** – Créer des relations significatives avec les collègues, les mentors et la direction.

e. **Concertation** – Offrir une rétroaction continue et un soutien constant pour une intégration à long terme.

Ce module d'intégration met en évidence les défis auxquels sont confrontées les nouvelles employées musulmanes dans des milieux de travail à prédominance eurocentrique, et l'incidence de ces défis sur les performances organisationnelles. Cette trousse offre une ressource complète sur la manière d'appliquer les 5 C à votre milieu de travail de manière inclusive et culturellement sûre pour les femmes musulmanes et les autres membres du personnel sous-représentés.

II. Comprendre le défi

Réfléchissez aux défis suivants liés à l'intégration des femmes musulmanes et demandez-vous si ces obstacles sont présents dans votre milieu de travail.

Biais systémiques : Les femmes musulmanes sont souvent victimes de biais liés à des signes religieux visibles (par exemple, le port du hijab et de vêtements couvrant tout le corps), aggravés par des biais raciaux, des noms à consonance étrangère et des stéréotypes omniprésents les décrivant comme « opprimées, menaçantes ou dépourvues d'autonomie[1] ». Ces biais, conscients ou inconscients, influencent la façon dont les collègues et la direction perçoivent les femmes musulmanes et interagissent avec elles, et conduisent à leur exclusion et à leur « altérisation » dès le départ.

[1] Ali, H. (8 juillet 2022). *How Leaders Can Better Support Muslim Women at Work*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2022/07/how-leaders-can-better-support-muslim-women-at-work

En début d'emploi, les femmes musulmanes peuvent être exposées à un risque accru de microagressions ou d'actes manifestes de racisme, de discrimination et de harcèlement sexuel. Ce risque est particulièrement élevé pour les femmes musulmanes noires et issues de minorités visibles, ainsi que pour les nouvelles arrivantes confrontées à des barrières linguistiques. Elles peuvent être victimes de commentaires inappropriés concernant leur apparence, leurs compétences linguistiques, leurs qualifications scolaires et professionnelles, leurs pratiques religieuses telles que le jeûne, d'associations infondées avec le terrorisme ou de questions intrusives sur leur vie privée. Leurs collègues et les gestionnaires peuvent même leur cacher des informations essentielles au succès de leur intégration.

Soutien insuffisant à l'intégration : Les femmes musulmanes qui sont des professionnelles formées à l'étranger, des nouvelles arrivantes au Canada ou qui vivent avec des handicaps invisibles peuvent requérir un soutien supplémentaire pour se familiariser avec les nouveaux systèmes et structures de leur milieu de travail. Sans une intégration complète, cela s'accompagne d'un risque plus élevé de mauvaise adaptation, ce qui peut nuire à leurs performances et au succès de leur intégration. Il en va de même pour les femmes musulmanes promues à des postes de direction, qui peuvent être confrontées à des attentes irréalistes quant à la rapidité avec laquelle elles peuvent exceller dans leurs nouvelles fonctions.

Manque de diversité en milieu de travail : Lorsque les femmes musulmanes entrent dans un milieu de travail peu diversifié sur le plan ethnoculturel, où les personnes musulmanes sont peu représentées et où la culture leur est peu familière, elles peuvent se sentir isolées et avoir du mal à trouver un sentiment d'appartenance. Les nouvelles recrues, en particulier celles de la première génération, peuvent avoir plus de difficultés à s'intégrer dans une culture eurocentrique. Il arrive qu'elles soient jumelées à des marraines ou parrains d'intégration qui, étant nés au Canada et non racialisés, ne comprennent pas pleinement leurs expériences et leurs obstacles particuliers.

Manque d'inclusion et d'accommodements : Les événements sociaux et les occasions de réseautage informel en milieu de travail peuvent exclure les femmes musulmanes par inadvertance s'ils coïncident avec le ramadan ou les heures de prière, s'ils ne proposent pas de nourriture ou de boissons conformes à leurs préceptes religieux ou s'ils sont axés sur la consommation d'alcool. Ces difficultés sont encore aggravées lorsque des lieux inaccessibles créent des obstacles supplémentaires pour les membres du personnel en situation de handicap physique. Ces obstacles empêchent les femmes musulmanes de nouer des relations professionnelles, d'avoir un sentiment d'appartenance et de progresser dans leur carrière. Elles peuvent être confrontées à des difficultés pratiques pour gérer leur pratique religieuse, étant contraintes de choisir entre leur travail et leurs obligations religieuses.

Les processus d'intégration qui ne tiennent pas compte de ces obstacles peuvent donner aux femmes musulmanes le sentiment de ne pas être soutenues, d'être isolées et sous-estimées, ce qui entraîne des taux de roulement plus élevés et une baisse de la satisfaction au travail.

« Ma génération [les immigrantes de première génération] n'a pas ces compétences [sociales], nous ne pouvons pas nouer des amitiés au travail. Nous sommes toujours des êtres humains, et nous avons besoin de présences humaines. Nous avons besoin de construire cette confiance et ces relations, des relations sincères. Nous en avons besoin. Je pensais que les nouvelles générations

possédaient la langue, savaient comment socialiser, comment bavarder, comment papoter. Mais elles aussi se heurtent encore à des barrières. » - **Participante à l'étude ASPIRE**

Défis et impacts sectoriels[2]

	Défis	**Impact**
STIM	Le peu d'attention accordée à la diversité culturelle dans les domaines techniques peut donner aux femmes musulmanes le sentiment d'être exclues de l'intégration.	De mauvaises expériences d'intégration entraînent une baisse de motivation, ce qui contribue à des taux d'attrition plus élevés parmi les femmes musulmanes occupant des postes en STIM.
Santé	L'intégration dans le secteur de la santé peut être rigide, avec souvent peu d'accommodements pour la pratique religieuse, comme les pauses pour la prière.	Les femmes musulmanes peuvent avoir du mal à concilier vie professionnelle et vie privée, ce qui nuit à leur fidélisation et à leur satisfaction au travail.
Services financiers	Les processus d'intégration dans le secteur financier manquent souvent de composantes de DEI, et peuvent ne pas répondre aux besoins culturels et religieux.	Les femmes musulmanes peuvent se sentir isolées ou mal préparées pour réussir dans ce secteur très concurrentiel.
Métiers spécialisés	La prédominance masculine dans ces métiers peut conduire à des processus d'intégration qui ignorent ou rejettent les accommodements religieux.	Les femmes musulmanes peuvent se sentir mal à l'aise ou mal accueillies, ce qui a un impact sur leur fidélisation dans les métiers spécialisés.
Secteur public	Les processus d'intégration bureaucratiques et les lois/politiques discriminatoires, telles que le projet de loi 21 au Québec, peuvent ne pas privilégier	Les femmes musulmanes occupant des postes dans le secteur public peuvent se sentir insuffisamment soutenues, ce qui réduit leur engagement et leur satisfaction au travail.

[2] Masri, A. (2025). Muslim Women's Workplace Equity in Canada: A Literature Review. *Préparé pour le CCFM.*

	Défis	Impact
	la sécurité culturelle ou les besoins religieux individuels.	
Secteur à but non lucratif/ONG	Les processus d'intégration imposés par les exigences en matière d'équité se traduisent souvent par *une inclusion purement symbolique*, où les femmes musulmanes sont accueillies symboliquement, mais restent exclues des véritables espaces décisionnels.	Ces expériences créent une désillusion précoce, affaiblissent le sentiment d'appartenance à l'organisation et laissent perdurer le racisme structurel.

III. Pourquoi est-ce important?

Un processus d'intégration bien conçu est essentiel pour favoriser l'équité, le sentiment d'appartenance et l'engagement des femmes musulmanes en milieu de travail. Outre la promotion de l'inclusion, ces pratiques offrent des avantages importants pour les employeurs :

- ✔ **Fidélisation du personnel** : Un processus d'intégration qui témoigne du respect de l'identité musulmane aide les femmes musulmanes embauchées à se sentir valorisées et bienvenues dès le premier jour, ce qui augmente leurs chances de s'engager à long terme. Selon une étude, 69 % des membres du personnel étaient plus susceptibles de rester dans une entreprise pendant plus de trois ans après une expérience d'intégration positive[3]. Ce facteur peut améliorer la fidélisation du personnel, réduisant ainsi les coûts liés au départ, au recrutement et à la requalification.

- ✔ **Performance et productivité** : Lorsque les gestionnaires et les personnes nouvellement employées peuvent établir une relation de confiance et de compréhension dès le début, cela contribue à améliorer les performances globales. Grâce à une intégration inclusive, les femmes musulmanes peuvent apporter leur contribution en toute confiance et en toute sécurité dès le début, ce qui accélère leur intégration et leur productivité. Selon une étude de l'Institut Karolinska (2023), une intégration efficace peut multiplier par 2,5 la hausse du chiffre d'affaires et par 1,5 les marges bénéficiaires[4].

[3] Hirsch, A. (10 août 2017). *Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding*. SHRM. https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/dont-underestimate-importance-good-onboarding

[4] Fro¨ge´li E, Jenner B, Gustavsson P (2023) Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. PLoS ONE 18(2): e0281823. https://doi.org/ 10.1371/journal.pone.0281823

- ✔ **Réputation de l'organisation** : Une intégration efficace et inclusive, conjuguée à une culture d'entreprise qui respecte la diversité culturelle et religieuse, réduira le risque futur de conflits de ressources humaines, de plaintes relatives aux droits de la personne ou de malentendus, qui sont souvent coûteux et nuisent à la réputation d'une entreprise. De plus, lorsque les employées musulmanes se sentent en confiance, en sécurité et respectées au travail, elles sont beaucoup plus susceptibles de devenir des ambassadrices de l'entreprise, d'attirer des talents plus diversifiés et d'améliorer l'image publique de l'organisation.

IV. Stratégies et solutions clés d'inclusion

En transformant la culture d'entreprise, en investissant dans des processus d'intégration inclusifs et en améliorant les politiques et pratiques de RH, les employeurs peuvent promouvoir les femmes musulmanes comme des contributrices à part entière dès leur premier jour de travail. Les stratégies suivantes font place aux 5C de l'intégration, en mettant tout particulièrement l'accent sur la culture. Bon nombre de ces stratégies s'appliquent également aux autres membres du personnel racialisés et sous-représentés qui rencontrent des obstacles à leur intégration.

Améliorez les processus d'intégration pour favoriser celle des femmes musulmanes

Accès aux ressources et aux réseaux de personnel : Offrez aux nouveaux membres du personnel des ressources complètes, dont les suivantes : visite des bureaux, organigrammes, contacts clés, politiques de RH, structures de gouvernance, documentation sur la culture d'entreprise, calendriers des activités, et informations sur les comités et groupes de travail.

Aide technique personnalisée : Communiquez avec les nouveaux membres du personnel avant leur date d'entrée en fonction afin de comprendre leurs besoins spécifiques. Par exemple, une femme musulmane formée à l'extérieur du Canada pourrait tirer avantage d'une présentation détaillée des systèmes et des pratiques propres à l'industrie. Elle pourrait avoir besoin de plus de temps et d'une aide linguistique pour examiner les documents d'intégration.

Environnement de travail accessible : Veillez à ce que tous les espaces communs et les espaces essentiels du milieu de travail, tels que les entrées, les toilettes, les salles de réunion et les cuisines/cafétérias, soient physiquement accessibles aux nouveaux membres du personnel en situation de handicap. Cela comprend les rampes, les ascenseurs, les portes automatiques, les toilettes accessibles et une signalisation clairement indiquée. Vérifiez de manière proactive que tous les accommodements nécessaires, qu'ils concernent des handicaps visibles ou invisibles (p. ex. technologies d'assistance, équipement ergonomique, appareils de synthèse vocale, disposition des sièges, horaires de travail flexibles) sont en place avant le premier jour de travail d'une personne employée.

Proposez une orientation sur la sécurité culturelle :

- Proposez une orientation sur la sécurité culturelle et les engagements et politiques de votre milieu de travail en matière de DEI. Certaines organisations ont mis en place des modules d'intégration dédiés à la DEI, qui aident les nouveaux membres du personnel à se sentir inclus et informés dès le début.

- Communiquez clairement les accommodements religieux et les politiques associées au milieu de travail, tels que les temps de prière et les espaces dédiés, les codes vestimentaires et les accommodements alimentaires. Cela témoigne du respect des pratiques religieuses.

- Sensibilisez les nouveaux membres du personnel aux politiques en matière de harcèlement en milieu de travail, en soulignant que l'islamophobie, la xénophobie, les insultes misogynes et les microagressions sont inacceptables. Mettez en place des mécanismes de signalement clairs pour les victimes de harcèlement.

Présentez les nouveaux membres du personnel à tout groupe et réseau d'affinité ou groupe de ressources pour le personnel (GRP) afin de faciliter les relations avec les collègues musulmans et/ou issus de diverses origines ethniques et culturelles.

Désignez du personnel de soutien à l'intégration :

En fonction de la taille de votre entreprise, envisagez une ou plusieurs de ces options. Qu'elle soit débutante ou expérimentée, plus une nouvelle personne sera accompagnée lors de son intégration, plus elle s'épanouira rapidement dans son nouveau rôle.

- ***Pair d'intégration*** **:** Désignez une personne pour présenter les pratiques, les normes et les ressources quotidiennes aux nouveaux membres du personnel, et pour leur offrir un soutien tout au long de leur transition.

- ***Marraine ou parrain d'intégration*** **:** Nommez une personne-référence occupant un poste d'au moins deux niveaux supérieurs à celui de la nouvelle recrue, idéalement en dehors de son service direct, qui lui servira de mentor à long terme et l'aidera à établir des relations interservices et à s'orienter dans la culture organisationnelle.

- ***Comité d'intégration*** **:** Créez un comité dédié à l'intégration, composé de membres du personnel, de responsables des RH et de gestionnaires, afin de cerner et de combler les lacunes, en veillant à ce que les processus d'intégration soient équitables, culturellement sûrs et alignés sur les objectifs de l'organisation.

- ***Programmes de mentorat et de marrainage ou parrainage*** **:** Élaborez des programmes structurés qui attribuent aux nouvelles recrues à la fois un pair et un parrain/une marraine d'intégration, offrant ainsi un soutien, des liens et des conseils à plusieurs niveaux.

Élaborez des politiques de DEI favorisant un milieu de travail inclusif pour les femmes musulmanes, y compris pour le personnel impliqué dans les processus d'intégration

Élaborez des politiques concrètes qui décrivent les engagements de votre entreprise en matière de DEI, ainsi que ses accommodements culturels et religieux. Consultez le module 4 sur la sécurité culturelle pour obtenir des idées précises sur les accommodements qui peuvent être inclus dans ces politiques.

Proposez des formations en milieu de travail sur l'intégration culturellement sûre et l'engagement du personnel.

Veillez à ce que tout le personnel concerné par l'intégration suive une formation sur la sécurité culturelle. La formation devrait se concentrer sur les premières expériences professionnelles du personnel issu de cultures et de religions diverses, en particulier des femmes musulmanes, aborder les obstacles courants auquel il fait face et fournir des stratégies concrètes pour favoriser une expérience d'intégration inclusive et accueillante. Commencez par le module d'atelier de cette trousse. Une formation approfondie sur le perfectionnement des talents dans une perspective d'équité est recommandée pour les parrains, les marraines, les cadres et le personnel de RH.

- ***Pour les nouveaux membres du personnel*** **:** Incluez une formation sur la DEI et la sécurité culturelle au processus d'intégration de tous les membres du personnel, y compris les nouvelles recrues, afin de favoriser un environnement respectueux et compréhensif.

- ***Formation à l'échelle de l'organisation*** **:** Mettez en œuvre des programmes de formation qui abordent les biais inconscients et la discrimination sous-jacente, démystifient l'islam, rectifient les informations erronées sur les musulmans et musulmanes, soulignent la diversité au sein des populations musulmanes et donnent un aperçu des principales traditions islamiques. En outre, abordez les obstacles intersectionnels (p. ex. les handicaps invisibles et visibles, le statut d'immigration, la maîtrise de la langue) qui peuvent accroître la vulnérabilité à la discrimination.

Pour plus d'informations, voir le module 4 sur la sécurité culturelle. Envisagez de vous associer avec des spécialistes en DEI pour concevoir une formation sur la sécurité culturelle dans le cadre de l'intégration (voir Annexe 2).

Créez des groupes de ressources pour le personnel afin d'apporter un soutien culturel

Créez des groupes de ressources pour le personnel (GRP) ou d'autres types de groupes d'affinité fondés sur des identités religieuses ou culturelles communes afin d'offrir un sentiment d'appartenance, de communauté et de soutien par les pairs aux nouvelles employées musulmanes. Les GRP sont des structures plus formelles, alignées sur les stratégies de DEI, qui nécessitent un appui de la direction et un soutien institutionnel pour réussir (c'est-à-dire un financement, une adhésion, des mandats clairs), tandis que les groupes d'affinité sont des organismes plus informels. Les GRP peuvent agir en tant qu'organes

consultatifs, offrant des commentaires sur les politiques, le marketing, la conception des produits ou les services dans une perspective de DEI. Selon un rapport de Deloitte (2020), les organisations qui disposent de GRP actifs, avec un bon soutien, ont tendance à afficher un niveau plus élevé de satisfaction, de confiance et de rétention du personnel[5]. Consultez la trousse du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion pour savoir comment mettre en place et appuyer des GRP.

Créez des mécanismes de rétroaction pour favoriser la responsabilisation et l'amélioration continue

- Utilisez des sondages, des consultations du personnel ou d'autres outils de rétroaction pour recueillir des informations sur le processus d'intégration. Mettez en place des mécanismes de rétroaction qui offrent la possibilité de rester anonyme. Allez au-delà des questions sur la clarté des rôles pour englober les expériences liées à la sécurité culturelle, aux accommodements religieux et à la culture du milieu de travail.
- Répondez rapidement aux préoccupations soulevées dans les commentaires concernant la sécurité, le traitement et les accommodements en milieu de travail. Adaptez les pratiques d'intégration et de DEI afin de combler les lacunes, de refléter les meilleures pratiques et de répondre aux besoins en constante évolution d'une main-d'œuvre diversifiée.
- Utilisez l'évaluation organisationnelle de cette trousse pour suivre vos progrès.

Points clés à retenir : Intégration et début d'emploi

Le défi : Les femmes musulmanes qui intègrent des milieux de travail à prédominance eurocentrique sont souvent confrontées à des biais systémiques, à une exclusion des réseaux informels et à un manque d'accommodements culturels et religieux, ce qui entraîne leur isolement, une baisse de leurs performances et une attrition précoce.

Pourquoi est-ce important pour les employeurs? Une intégration inclusive améliore la fidélisation du personnel, leur satisfaction au travail et les performances organisationnelles, tout en réduisant les risques liés à la réputation et aux ressources humaines.

Ce que les employeurs devraient faire :

- ✔ Améliorer le **processus d'intégration** en offrant un accès à des ressources et à des réseaux, une assistance technique et une communication claire sur les politiques d'accommodements.
- ✔ Désigner **des pairs ou des parrains/marraines** pour faciliter l'intégration et la création de liens.
- ✔ Veiller à ce que **le personnel chargé de l'intégration reçoive une formation** sur les biais inconscients, l'islamophobie et l'inclusion.

[5] Deloitte. (2020). *Human Capital Trends 2020*. Deloitte. https://www.deloitte.com/ke/en/Industries/financial-services/about/ea-human-capital-trends-2020.html

✔	Créer **des groupes de ressources pour le personnel** qui favorisent le soutien entre les pairs et servent d'organes consultatifs.
✔	Mettre en place **des mécanismes de rétroaction** pour évaluer et améliorer les expériences d'intégration des nouvelles recrues issues de la diversité.

V. Études de cas d'employeurs

Les études de cas suivantes fournissent des exemples prometteurs en matière d'intégration et de début d'emploi. Réfléchissez à la manière dont ces stratégies peuvent être adaptées et appliquées dans votre organisation pour soutenir les employées musulmanes :

1. EY - AccessAbilities et réseaux spécialisés

EY est un cabinet international de services professionnels qui fournit des services d'audit, de conseil, de fiscalité et de consultation. EY est une grande organisation reconnue pour son leadership en matière de diversité, et surtout pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Cas

EY a constaté que les nouvelles recrues en situation de handicap, atteintes de troubles neurologiques ou ayant des responsabilités familiales manquaient souvent de visibilité dans les systèmes de soutien au sein de l'organisation. Les processus d'intégration traditionnels ne mettaient pas toujours en avant les ressources clés et ne répondaient pas toujours aux divers besoins d'accessibilité, si bien que certaines personnes se sentaient isolées ou privées de soutien pendant leur transition. EY a cerné le besoin de visibilité et de sensibilisation dans les réseaux de soutien, en particulier dans ses groupes de ressources pour le personnel (GRP), comme une mesure proactive pour favoriser l'inclusion dès le premier jour[6].

Initiatives

Afin de renforcer l'engagement et le sentiment d'appartenance dès le début, EY a intégré son réseau AccessAbilities directement au processus d'intégration. Ce réseau, ainsi que d'autres réseaux spécialisés pour les aidants et les parents, a été officiellement présenté lors de la séance d'orientation afin de garantir un accès immédiat à la communauté et aux ressources. Ces groupes offrent un soutien personnalisé en promouvant l'éducation, la défense des droits et des accommodements adaptés aux besoins individuels. Ils offrent également des possibilités de leadership, de perfectionnement des compétences et de développement des relations. En collaboration avec les RH, AccessAbilities soutient les adaptations en milieu de travail et aligne les efforts d'inclusion sur la stratégie globale d'entreprise. Grâce à des événements internes, des sessions de formation et des communications, le GRP favorise la compréhension et contribue à créer une culture d'entreprise inclusive.

[6] EY Lane4. (2021). Harnessing the Power of Diversity. Ernst & Young LLP. Londres. Consulté le 21 août 2025, à l'adresse https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-uk/insights/workforce/documents/harnessing-the-power-of-diversity.pdf

Résultats

Les nouvelles recrues ont fait état d'une confiance accrue, d'un engagement plus fort et d'un sentiment d'appartenance dès les premiers jours chez EY. Les personnes en situation de handicap et ayant des responsabilités familiales ont bénéficié du soutien de leurs pairs et d'une flexibilité en milieu de travail qui répondaient à leurs besoins précis. En donnant la priorité à un accès rapide à un soutien personnalisé et en favorisant la visibilité du GRP, EY a créé une expérience d'intégration accueillante et inclusive pour tous les talents.

2. Iversoft – Intégration inclusive pour les personnes nouvellement arrivées

Iversoft est une petite entreprise de développement de logiciels établie à Ottawa, connue pour ses solutions numériques innovantes et sa culture inclusive. Elle s'est positionnée comme un employeur agile, axé sur l'humain.

Cas

Iversoft a reconnu que les pratiques standard d'intégration et de description des postes excluaient involontairement les candidats nouveaux arrivants hautement qualifiés. L'accent mis sur « l'expérience canadienne » et les diplômes universitaires officiels empêchait les candidats compétents d'être embauchés et de s'épanouir dans l'entreprise. Une fois embauchés, les nouveaux arrivants manquaient également de soutien structuré pour s'adapter aux normes culturelles et se constituer des réseaux internes.

Initiatives

Iversoft a remanié son processus d'embauche et d'intégration en mettant l'accent sur les compétences et le potentiel plutôt que sur les qualifications locales. L'entreprise a collaboré avec des organisations au service des personnes immigrantes afin de recruter des candidatures diversifiées. Chaque nouvelle recrue a été jumelée à un « pair » qui l'a aidée à s'intégrer, tandis qu'un plan d'intégration structuré de 90 jours offrait des points de rétroaction réguliers et des jalons de développement. Iversoft a également mis en place des boucles de rétroaction anonymes afin d'affiner son approche en fonction de l'expérience des membres du personnel[7].

Résultats

Les personnes nouvellement arrivées se sont adaptées plus rapidement et ont déclaré être très satisfaites de leur expérience d'intégration. Les pratiques d'intégration inclusives de l'entreprise lui ont valu une réputation d'équité et d'innovation. En brisant les normes systémiques en matière de recrutement et en offrant un soutien centré sur l'humain, Iversoft a créé un lieu de travail où les personnes nouvellement arrivées peuvent s'épanouir.

[7] Iversoft. (2021). Iversoft Recognized by Hire Immigrants Ottawa For Employer Excellence.. (2021). Iversoft. https://www.iversoft.ca/iversoft-employer-excellence-award

MODULE D'ATELIER ET GUIDE DE L'ANIMATRICE

Module 2 : Intégration et début d'emploi

Ce guide de l'animatrice est fondé sur le ***Module 2 : Intégration et début d'emploi de la trousse de l'employeur.*** Il s'appuie sur les pédagogies de l'apprentissage des adultes. À partir des objectifs d'apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d'atelier de deux heures est présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d'activités est fourni, dans lequel les animatrices pourront choisir différentes activités en fonction de leur public cible. Le CCFM vous encourage à faire preuve de souplesse et à adapter ces outils aux besoins des participantes ainsi qu'aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d'apprentissage :

- **Approfondir la compréhension de l'importance de pratiques d'intégration équitables et respectueuses des cultures.**
- **Identifier les obstacles dans l'intégration traditionnelle qui contribuent à l'exclusion et à l'attrition.**
- **Explorer des stratégies inclusives et doter les participantes d'outils permettant de favoriser un sentiment d'appartenance et d'inclusion dès le premier jour d'emploi.**
- **Élaborer conjointement des solutions pratiques d'intégration qui reflètent les expériences vécues par les femmes musulmanes et garantissent une intégration réussie.**

Participantes idéales : Professionnelles des ressources humaines, responsables de DEI, superviseuses, gestionnaires, responsables d'équipe et spécialistes de l'intégration.

Espace idéal : espace moyen/grand avec des tables rondes pour les discussions en petits groupes.

Les documents suivants doivent être distribués aux participantes au début de l'atelier :

1. **Résumé analytique de l'étude ASPIRE**
2. **Module 2 de la trousse de l'employeur**
3. **Infographie de l'étude ASPIRE : obstacles au maintien dans l'emploi**
4. **Infographie de l'étude ASPIRE : environnement de travail**

Exemple d'ordre du jour

Voici un exemple d'ordre du jour pour un atelier **de deux heures**. N'oubliez pas que vous pouvez choisir parmi les différentes activités proposées dans ce module :

Ordre du jour	Heure	Ressources

Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Diapositives PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Aperçu des objectifs de l'atelier	5 minutes	Diapositives PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Les participantes partagent leurs valeurs et leurs règles fondamentales Création d'un espace pour les questions en suspens	10 minutes	Diapositives PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Aperçu du module : Diapositives d'introduction sur l'étude ASPIRE Statistiques clés issues de l'étude en rapport avec le Module 2 Aperçu du Module 2 de la Trousse de l'employeur	10 minutes	Diapositives PowerPoint Document à distribuer : infographies de l'étude ASPIRE (obstacles au maintien de l'emploi et harcèlement en milieu de travail)
Activité 3	30 minutes	Diapositives PowerPoint, tableau à feuilles mobiles
Pause	10 minutes	
Activité 3 : suite avec exercice supplémentaire	30 minutes	Tableau à feuilles mobiles
Évaluation de l'atelier	5 minutes	
Conclusions et bilan des questions en suspens	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles

Brise-glace

1. Commencer par inviter les participantes à réfléchir en silence à la question suivante : Pensez à votre première semaine dans un nouvel emploi. Qu'est-ce qui vous a donné le sentiment d'être intégrée? Qu'est-ce qui vous a donné le sentiment d'être étrangère? Demander à une ou deux participantes de partager leurs réflexions.
2. Deux vérités et un mensonge : Demander à quelques participantes de partager deux choses vraies et une fausse à leur sujet. Le reste du groupe devra deviner laquelle est fausse.
3. Demander aux participantes de compléter l'une des phrases suivantes :
   - La pire expérience que j'ai vécue en tant que nouvelle employée...
   - La chose la plus aveugle culturellement qui m'est arrivée durant ma première semaine de travail...
   - Une pratique inclusive que j'apprécie dans mon milieu de travail...
4. Demander aux participantes : Si vous deviez planifier des vacances dès maintenant, tous frais payés, où iriez-vous?

Questions en suspens :

Au début de l'atelier, réserver un tableau à feuilles mobiles ou un tableau blanc avec le titre « Questions en suspens ». Utiliser cet espace tout au long de l'atelier pour noter les questions ou les sujets qui ne sont pas abordés pendant l'atelier. Après l'atelier, l'animatrice doit fournir des réponses aux questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

MENU DES ACTIVITÉS :

Voici quatre différentes activités parmi lesquelles vous pouvez choisir, en fonction des priorités de votre organisation.

Activité 1 : Réalités de l'intégration (40 minutes)

Objectif :

- Présenter aux participantes les réalités vécues par les femmes musulmanes lors de leur intégration.

Instructions pour l'animatrice :

1. Cadrage par l'animatrice (10 minutes) :
    - Présenter les conclusions de l'étude ASPIRE relatives aux expériences d'intégration (dans des diapositives PPT).
    - Facultatif : Trouver une intervenante ou demander à une participante de venir parler de sa propre expérience d'intégration.
2. Discussion en table ronde (20 minutes) :
   En groupes de 3 ou 4, discuter :
    - Facultatif : Rétroaction post-intervention d'une intervenante/participante : Qu'est-ce qui vous a semblé problématique (le cas échéant) et qu'est-ce qui vous a semblé être un exemple de stratégie d'intégration efficace et inclusive (le cas échéant)?
    - À quoi ressemble une intégration efficace?
    - Quels sont les risques lorsque l'intégration n'est pas inclusive?
3. Bilan (10 minutes) : Utiliser un tableau à feuilles mobiles pour compiler les idées sous deux rubriques : « Intégration efficace » et « Intégration néfaste ».

Activité 2 : Comprendre les obstacles auxquels sont confrontées les femmes musulmanes (40 minutes)

Objectif :

- Exposer les participantes aux défis de l'intégration à partir des données et des expériences vécues.

Instructions pour l'animatrice :

1. Présenter les 5 C de l'intégration (clarté, conformité, culture, connexion et concertation). (5 minutes).
2. Partager les principales conclusions de l'étude ASPIRE sur les premières expériences professionnelles (5 minutes).

3. Activité : Réflexion en petits groupes (10 minutes) :
    a. Chaque groupe se voit attribuer un défi (p. ex. manque d'espace de prière, impossibilité de prendre des jours de congé pour observer des fêtes religieuses, choix alimentaires limités ou inexistants lors d'événements sociaux (p. ex. pas de nourriture halal, ou événement social centré sur « l'alcool/la consommation d'alcool », avec une équipe de direction majoritairement blanche). Questions de discussion :
        i. Quel serait l'impact sur l'estime et la perception de soi d'une personne employée?
        ii. Quel serait l'impact sur les relations d'une personne employée avec ses collègues?
        iii. Quel serait l'impact sur le désir d'une personne employée de rester en poste?
    b. Partager les conclusions de la discussion en séance plénière. (10 minutes)
4. Commentaire de l'animatrice (10 minutes) : Revenir aux 5C et souligner comment une intégration dépourvue de sécurité culturelle conduit à l'attrition des talents et à un potentiel inexploité.

Activité 3 : Approfondissement – Concevoir un modèle d'intégration culturellement sûr (30 minutes)

Objectif

- Fournir aux participantes des outils pratiques pour intégrer l'équité et la sécurité culturelle aux systèmes d'intégration.

Instructions pour l'animatrice :

1. Commencer la session par un jeu de rôle en format « bocal à poisson » (5 minutes pour mettre en place et expliquer les règles). Les participantes reçoivent des cartes : elles sont soit gestionnaires, soit responsables des ressources humaines, soit nouvelles recrues (utiliser les profils de l'étude ASPIRE pour les nouvelles recrues). Toutes les participantes s'assoient en cercle (observatrices) avec trois personnes assises au milieu : ces trois personnes sont la nouvelle recrue, la gestionnaire de la nouvelle recrue et la responsable des ressources humaines. À l'aide des exemples fournis (documents à distribuer), commencer l'exercice de jeu de rôle. Après 5 minutes, trois nouvelles personnes entrent dans le bocal à poisson et celles qui s'y trouvaient rejoignent le cercle. Laisser l'activité se dérouler pendant 15 minutes. Après 15 minutes, poser les questions suivantes aux nouvelles recrues : (10 minutes)
    a. Quels messages vous ont été transmis au sujet du sentiment d'appartenance?
    b. Où vous êtes-vous sentie exclue ou invisible?
    c. Qu'auriez-vous souhaité qu'on vous fournisse ou qu'on vous dise lors de votre processus d'intégration?

    L'animatrice résume alors les principaux défis rencontrés par les nouvelles recrues lors de l'exercice et lance une discussion sur ce qu'est un processus d'intégration culturellement sûr. Présenter les

stratégies du document du Module 2, telles que : modèle de pair/parrain/marraine, groupes d'affinité, politiques de DEI, etc. (10 minutes)

2. ***Exercice supplémentaire (30 minutes) :***
   En petits groupes, les participantes commencent à concevoir une liste de contrôle pour une intégration culturellement sûre en utilisant les principes de lutte contre le racisme, de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion. (20 minutes). Chaque groupe conçoit un élément (p. ex. le programme du premier jour ou le dossier de bienvenue). Partager les idées avec l'ensemble du groupe et consigner les meilleures pratiques (10 minutes).

Document pour l'activité 3 : Ce document s'appuie sur les profils de l'étude ASPIRE. Des détails supplémentaires ont été ajoutés à ces profils aux fins de cette activité.

Amina :
Femme musulmane canadienne âgée, immigrante et réfugiée, vivant dans la pauvreté; maîtrise une langue officielle; est titulaire d'un diplôme d'études supérieures. Elle a aussi un diplôme d'ingénieure obtenu au Maroc. Elle a acquis une vaste expérience en tant qu'ingénieure en électricité au Maroc.

Fatima :
Femme musulmane canadienne d'origine sud-asiatique de deuxième génération (porte le hijab), diplômée de l'université et entrant sur le marché du travail. Elle est titulaire d'un baccalauréat en commerce et a été active au sein d'un syndicat étudiant.

Hodan :
Femme musulmane canadienne noire qui fait carrière dans le domaine de la santé. Elle est âgée d'une quarantaine d'années et jongle entre son emploi d'infirmière à temps plein et la recherche d'un emploi à temps partiel comme agente de transcription médicale.

Nargis :
Femme musulmane canadienne queer à la recherche d'un emploi dans une organisation communautaire. Elle est âgée d'une trentaine d'années et a une formation en informatique. Elle a travaillé dans une start-up et cherche à entrer dans une organisation communautaire pour appuyer la gestion du contenu numérique.

Tanzil :
Mère célibataire musulmane canadienne (porte le hijab) appartenant à la « génération sandwich » et jonglant avec ses responsabilités. Elle reprend le travail dans le secteur bancaire après avoir pris un congé de 5 ans pour élever son enfant. Avant son congé, elle travaillait comme analyste principale, était titulaire d'un diplôme en finance et comptait 7 ans d'expérience.

Document pour l'activité 3 (exercice supplémentaire) :

Ces exemples d'études de cas illustrent des pratiques d'intégration aveugles culturellement. Les participantes doivent identifier les éléments d'exclusion et les reformuler en politiques inclusives. Utiliser les profils issus de l'étude ASPIRE de Fatima, Hodan et Tanzil (voir le site Web de l'étude ASPIRE) pour les associer aux différents scénarios d'études de cas ci-dessous. Chaque profil doit être imprimé sur un document séparé, et chaque étude de cas ci-dessous doit être imprimée séparément. Ensuite, chaque profil doit être associé à une étude de cas pour l'exercice en triade décrit dans l'activité 3.

Étude de cas n° 1 – Banque : orientation des nouvelles recrues

Extrait de la politique :
« Tous les nouveaux employés sont tenus d'assister à un dîner d'orientation obligatoire dans un restaurant-grill du centre-ville. Ce dîner est l'occasion pour les nouveaux employés de nouer des liens avec les cadres supérieurs et de montrer leur enthousiasme pour la culture de l'entreprise. La participation est fortement encouragée, car elle est considérée comme un élément clé de l'impression donnée sur la performance. »

Étude de cas n° 2 – École : programme d'intégration des enseignants

Extrait de la politique :
« Tous les nouveaux enseignants doivent participer à des activités de cohésion d'équipe organisées après les cours, le vendredi une fois par mois jusqu'à 18 h 30, notamment des événements sociaux tels que des soirées quiz dans des pubs locaux. La participation à ces activités témoigne de l'esprit d'appartenance à l'école. Les enseignants sont également tenus d'être disponibles pour accompagner les élèves lors d'événements festifs, notamment les fêtes costumées d'Halloween et les concerts de Noël. »

Étude de cas n° 3 – Entreprise pharmaceutique : initiation au laboratoire

Extrait de la politique :
« Les nouveaux scientifiques doivent porter les blouses et uniformes fournis par l'entreprise sans les modifier. Les vêtements religieux (tels que les foulards, les turbans) ne sont pas autorisés en vertu de la politique de sécurité. Les nouveaux employés sont également tenus de participer à une retraite d'équipe avec nuitée dans un camp en milieu rural avec des chalets partagés. »

Activité 4 : Concevoir un mécanisme de rétroaction pour l'amélioration continue (30 minutes)

Objectif d'apprentissage :

- Concevoir conjointement un mécanisme de rétroaction pratique et visualisé qui rend compte des expériences d'intégration des nouvelles recrues, en particulier des femmes musulmanes ayant des identités croisées.

Instructions pour l'animatrice :

1. Activité visuelle participative – Cartographie du système de rétroaction (20 minutes). Les participantes travaillent en binômes ou en trinômes pour créer un prototype visuel de système de rétroaction pour les nouvelles recrues. Chaque équipe reçoit un modèle de format affiche divisé en cinq parties :
    a. Entrées – Comment la rétroaction sera-t-elle recueillie? (p. ex. formulaire numérique, compte rendu verbal, sondage anonyme)?
    b. Calendrier – Quand la rétroaction sera-t-elle recueillie? (p. ex. jour 3, semaine 2, fin du mois 1)?
    c. Accessibilité – Comment la sécurité culturelle et l'anonymat seront-ils garantis?
    d. Action – Qui recevra la rétroaction et comment sera-t-elle prise en compte?
    e. Boucle de communication – Comment les nouvelles recrues sauront-elles que leur voix est entendue et que des changements sont apportés?

    Méthode visuelle : Utilisez des notes autocollantes de couleur pour remplir chaque zone :
    - Vert = Méthodes de collecte de la rétroaction
    - Bleu = Stratégies de calendrier et d'accès
    - Orange = Processus d'action et de responsabilisation
    - Violet = Idées de suivi et d'amélioration

    Encourager les participantes à dessiner des icônes, des symboles ou des flèches pour montrer comment l'information circule.

    Questions facultatives :
    - « Comment pouvons-nous nous assurer que les femmes musulmanes se sentent en sécurité pour s'exprimer? »
    - « Comment instaurer la confiance sans imposer de fardeau supplémentaire aux nouvelles recrues? »

2. Visite de la galerie et partage en groupe (5 minutes)
    - Chaque groupe affiche son projet sur le mur.
    - Les participantes se promènent, examinent chaque système et laissent 1 à 2 commentaires ou affirmations sur des notes autocollantes.

3. L'animatrice fait un bref bilan (5 minutes)
    a. Quelles idées créatives sont ressorties?
    b. Quelles tendances se sont dégagées en matière de sécurité, de confiance et de responsabilité?

MODULE DE CONTENU 3

Processus de promotion équitable et développement du leadership

I. Aperçu

Les processus de promotion inéquitables et le soutien limité au développement du leadership créent des obstacles importants pour les femmes musulmanes qui s'efforcent d'accéder à des postes de direction. Souvent appelée « le barreau cassé », la disparité dans les taux de promotion entre les postes de début de carrière et les postes de direction reflète les biais dans les critères de promotion, le manque de transparence et la représentation insuffisante dans les programmes de développement du leadership.

L'étude ASPIRE[1] souligne que seulement **0,19 % des femmes musulmanes canadiennes** occupent des postes de direction ou des fonctions de gestion législative, contre **0,48 % des femmes canadiennes non musulmanes**. Même au niveau de la gestion intermédiaire, les femmes musulmanes restent sous-représentées, avec seulement **13 %** à ces postes, contre **18 %** des femmes canadiennes non musulmanes. S'attaquer de manière proactive aux obstacles à l'avancement des femmes musulmanes garantit un accès équitable aux possibilités d'emploi et favorise l'équité au sein de la main-d'œuvre.

Ce module propose des stratégies visant à permettre aux femmes musulmanes canadiennes et à d'autres groupes sous-représentés d'accéder à des postes de direction, en mettant particulièrement l'accent sur la création de processus de promotion équitables et d'un soutien personnalisé au développement du leadership.

II. Comprendre le défi

Réfléchissez aux défis suivants liés au leadership des femmes musulmanes et demandez-vous si ces obstacles sont présents dans votre milieu de travail.

[1] Étude ASPIRE. (2014). *Conseil canadien des femmes musulmanes*. Conseil canadien des femmes musulmanes.https://static1.squarespace.com/static/5b43ad2bf407b4a036d27f06/t/672a98c09759f95c25086001/1730844873269/FRENCH+ASPIRE+Study+Report.-Oct31.pdf

Biais dans les processus de promotion[2]

Les recherches menées dans le cadre du projet ASPIRE et d'autres études ont montré que des facteurs identitaires croisés, tels que le genre, la race et la religion, peuvent aggraver les biais dans les décisions de promotion, en particulier lorsque les comités de recrutement et de promotion manquent de diversité. Dans de nombreux cas, les responsables des décisions cherchent, consciemment ou inconsciemment, à maintenir le statu quo. De nombreuses participantes à l'étude ASPIRE ont déclaré avoir été confrontées à une hostilité croissante à mesure qu'elles progressaient vers des postes de direction, notamment en se voyant refuser des promotions ou en étant victimes de comportements discriminatoires. Les symboles religieux visibles et les tenues vestimentaires, telles que le hijab ou le niqab, suscitent souvent des biais supplémentaires à l'égard des femmes musulmanes. Pour les professionnelles formées à l'étranger, la dévalorisation des diplômes non occidentaux ajoute un autre niveau d'exclusion et reflète une forme de discrimination systémique qui s'est normalisée sur le marché du travail canadien. Même lorsque les femmes musulmanes sont promues, les différences salariales entre elles et leurs homologues occupant des postes similaires peuvent également refléter des biais.

Biais dans les évaluations de rendement[3]

Les évaluations de rendement sont également sujettes à des biais lorsque les gestionnaires ont des idées préconçues, conscientes ou inconscientes, sur les membres du personnel en fonction de leur genre, de leur religion, de leur identité ethnoculturelle, de leur orientation sexuelle ou de leurs compétences linguistiques, entre autres facteurs. Si un(e) gestionnaire estime qu'une femme musulmane n'est pas « à sa place », il ou elle peut (même involontairement) nuire à son avancement professionnel.

Le phénomène du « précipice de verre »[4]

---

[2] Ibid

Bi, S. (26 février 2020). *Empowered Employment: Unlocking the Workplace for Muslim Women*. https://www.researchgate.net/publication/341575370_Empowered_Employment_Unlocking_the_Workplace_for_Muslim_Women

Sajid, K. (2024). *Canadian Experiences with Hiring & Workplace Discrimination The Financial Services Inclusion Sessions 2024: Session 1: Equitable and Inclusive Hiring: Reflections from the Frontlines (Nov 18)*. Consulté le 20 août 2025, à l'adresse https://www.pollara.com/wp-content/uploads/2024/11/Pollara-FinInclSummit-EmpDiscrimRptF.pdf

[3] Syndio. (2023). *Workplace Equity Trends Report*. (2023). Syndio. https://synd.io/workplace-equity-trends-report-2023/

Wilson, J. (Décembre 2023). *Employees see bias in performance reviews: Report. Hrreporter.com; Canadian HR Reporter*. https://www.hrreporter.com/focus-areas/diversity/employees-see-bias-in-performance-reviews-report/381898?

Université Dalhousie et Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. (Février 2019). *National diversity and inclusion benchmarking study: Senior leaders and diversity personnel*. https://ccdi.ca/media/1864/20190222-research-national-diversity-and-inclusion-benchmarking-study.pdf

[4] Ryan, M. K., et Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence That Women Are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, *16*(2), 81–90. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Le « précipice de verre » désigne la tendance des organisations à promouvoir des femmes et d'autres membres du personnel sous-représentés à des postes de direction en période de crise, souvent avec un soutien limité. Cela les expose à l'échec et renforce les stéréotypes négatifs sur leurs capacités de leadership. Des femmes musulmanes ont signalé qu'elles avaient vécu cette expérience durant leur parcours professionnel.

Manque de marrainage ou parrainage et de possibilités de réseautage[5]

Dans les milieux de travail où la diversité est faible au sein de la direction, le personnel racialisé, musulman et issu d'autres groupes sous-représentés peut se voir systématiquement exclu des réseaux informels et des occasions de marrainage ou parrainage. Les gestionnaires préparent souvent à la promotion des membres du personnel qui leur ressemblent, ce qui reflète un biais inconscient et conduit à un accès inégal au mentorat et à l'avancement. Les personnes musulmanes peuvent également être exclues des événements sociaux qui entrent en conflit avec leurs pratiques religieuses, ce qui les isole encore davantage. Avec si peu de femmes musulmanes à des postes de direction, l'absence de modèles ou d'allié(e)s vient accentuer les obstacles au développement du leadership.

Culture de travail peu accueillante

Dans les milieux de travail plus homogènes où la diversité est limitée, il peut y avoir une résistance à l'adaptation culturelle et religieuse ou à la lutte contre les biais inconscients, les microagressions et autres symptômes de racisme et de discrimination systémiques. Les femmes musulmanes et les autres groupes sous-représentés sont censés se conformer aux normes et à la culture eurocentriques, sous peine de renforcer le sentiment qu'elles n'ont pas leur place.

Sans effort ciblé, ces obstacles systémiques continueront d'empêcher une représentation équitable au sein des équipes de direction.

« Quand j'ai postulé à mon emploi actuel, je me souviens d'avoir parlé à la fille que j'étais censée remplacer et elle m'a dit combien elle gagnait à l'époque. Mais quand on m'a proposé le poste, le montant était nettement inférieur à ce qu'elle touchait et à ce qu'on m'avait dit que j'aurais. J'ai pensé que c'était parce que j'avais été interviewée par un homme blanc âgé, et qu'en me voyant, il s'était probablement dit qu'il devrait réduire le montant. Parce que je suis noire, somalienne et musulmane. Franchement, depuis cette entrevue, je ne peux plus le regarder de la même manière, et je travaille pour lui depuis plus d'un an. Honnêtement, je le savais au fond de moi, dès que j'ai reçu l'appel de l'employeur au sujet de l'entrevue et que la

---

Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkamper, A. (2020). The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis of Appointments to Precarious Leadership Positions. Psychological Bulletin, 146(9), 797-829. https://doi.org/10.1037/bul0000234

[5] Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2018), Navigating Race in Canadian Workplaces : https://ccdi.ca/media/1849/20180731-toolkit-navigating-race-in-canadian-workplaces.pdf?

Étude ASPIRE. (2014). *Conseil canadien des femmes musulmanes*. Conseil canadien des femmes musulmanes. https://www.ccmw.com/wp-content/uploads/2025/06/FRENCHASPIRESTudyReport.-Oct31.pdf

fille m'a parlé du poste et du salaire auquel je devrais m'attendre, j'ai su que dès qu'ils me verraient, ils changeraient ça »

- Femme musulmane, participante à l'étude ASPIRE

Défis et impacts spécifiques au secteur[6]

	Défis	Impact
STIM	Les parcours d'accès au leadership dans les domaines des STIM manquent souvent de diversité, ce qui renforce l'homogénéité des postes de direction.	Sans promotion ni développement équitables, les femmes musulmanes en STIM se voient privées d'occasions cruciales de faire preuve de leadership.
Santé	Les parcours de promotion limités et les taux de roulement élevés créent des obstacles pour les femmes musulmanes qui souhaitent occuper des postes de direction dans le secteur de la santé.	L'absence de critères de promotion équitables conduit à une sous-représentation des femmes musulmanes aux postes de direction dans le secteur de la santé, ce qui nuit à l'inclusivité des soins offerts à la population.
Services financiers	Les processus de promotion dans les services financiers reposent souvent sur des réseaux informels et sur la visibilité, ce qui désavantage les femmes musulmanes privées d'accès à ces réseaux.	Ces biais freinent l'avancement des femmes immigrantes à fort potentiel.
Métiers spécialisés	Dans des milieux de travail majoritairement masculins, les possibilités d'accès au leadership sont limitées pour les femmes, en particulier pour les femmes musulmanes racialisées.	L'absence de promotion équitable limite la fidélisation et la diversité dans ces métiers, empêchant les femmes musulmanes d'accéder à des postes de direction.
Secteur public	Les contraintes bureaucratiques et les réformes limitées en matière de pratiques de promotion freinent l'évolution de carrière des membres du personnel racialisés.	Les objectifs de diversité dans le secteur public ne sont toujours pas atteints, ce qui influe sur les processus décisionnels au niveau des politiques et renforce les inégalités systémiques.
Secteur à but non lucratif/ONG	Les biais implicites et les idées reçues sur les personnes considérées comme « aptes à occuper des postes de direction » peuvent limiter l'accès des femmes musulmanes à des emplois de haut niveau ou à des missions très	Lorsque ces femmes sont constamment écartées ainsi, ces situations bloquent leur évolution de carrière, entraînent des écarts salariaux et un manque de représentation aux postes de direction.

[6] Masri, A. (2025). Muslim Women's Workplace Equity in Canada: A Literature Review. *Préparé pour le CCFM.*

	visibles, même lorsqu'elles sont pleinement qualifiées.	

« Nous étions livrées à nous-mêmes, sans mentor. On n'avait pas de mentor, alors que les autres personnes blanches étaient préparées au succès. C'était comme si on devait se débrouiller seules. C'était très insidieux, et puis on entendait parler de plus en plus d'autres musulmanes qui étaient confrontées à la même situation, ou à d'autres formes de discrimination. C'est donc très systémique, très enraciné. »

- Femme musulmane, participante à l'étude ASPIRE

III. Pourquoi est-ce important

Lorsque les employeurs font de la promotion équitable et du développement du leadership une priorité, ils en retirent des bénéfices importants en termes de performance, d'innovation et de rétention du personnel.

- ✔ **Amélioration de la performance financière** : Les entreprises qui favorisent la diversité au niveau de la direction ont également tendance à afficher de meilleurs résultats financiers. Selon le rapport annuel 2023 de McKinsey, les organisations dont les équipes de direction se situent dans le quartile supérieur en termes de diversité de genre ou de diversité ethnoculturelle sont 39 % plus susceptibles d'atteindre une rentabilité plus élevée; ce chiffre est de 9 % lorsque ces équipes sont à la fois diversifiées sur le plan du genre et de l'origine ethnoculturelle[7]. Des tendances positives similaires ont été observées pour les conseils d'administration diversifiés.

- ✔ **Innovation et croissance** : La diversité au sein des équipes de direction contribue à l'innovation et à l'amélioration de la prise de décisions, en particulier lorsqu'elle s'accompagne d'une culture d'entreprise inclusive dans laquelle les membres du personnel sous-représentés se sentent plus en sécurité psychologiquement pour s'exprimer. Lorsqu'ils se sentent représentés par les gestionnaires, cela renforce leur confiance et leur sentiment d'appartenance, et peut libérer davantage de créativité et d'innovation[8]. Les femmes musulmanes occupant des postes de direction sont également mieux placées pour établir des liens avec des marchés et des clientèles mal desservis, contribuant ainsi à la croissance de l'organisation.

[7] Sundiatu Dixon-Fyle, Hunt, D. V., Huber, C., Mar, del, Prince, S., & Thomas, A. (5 décembre 2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact

[8] Lakshmi Kalyani et Lakshmi Kalyani Chinthala. (2021). *Diversity and inclusion: The business case for building more equitable organizations*. *11*(4), 91–93. https://www.researchgate.net/publication/391669804_Diversity_and_inclusion_The_business_case_for_building_more_equitable_organizations

✔ **Fidélisation de talents diversifiés :** Des études montrent une corrélation entre des équipes de direction plus inclusives et la fidélisation du personnel. Une direction diversifiée est plus susceptible de donner la priorité à la sécurité culturelle en milieu lieu de travail, ce qui conduit en fin de compte à un meilleur engagement et à une meilleure fidélisation du personnel issu de groupes sous-représentés[9].

IV. Stratégies et solutions clés d'inclusion

Une promotion et un développement du leadership équitables sont essentiels pour faire progresser les femmes musulmanes et les autres groupes sous-représentés. Les employeurs sont encouragés à favoriser ces voies d'avancement, promouvant ainsi une représentation équitable des femmes musulmanes aux postes de direction au Canada. Ces stratégies de promotion sont également pertinentes pour les autres membres du personnel racialisés et sous-représentés.

Offrir des possibilités de développement du leadership inclusives

Engagez-vous à offrir des possibilités équitables aux membres du personnel, quelle que soit leur origine, pour leur permettre de développer leurs compétences et leurs capacités en matière de leadership. Si des membres du personnel sous-représentés ont exprimé leurs objectifs de carrière, que ce soit lors d'évaluations de rendement, d'exercices de définition des objectifs, en postulant à des postes de direction ou lors de conversations avec leurs responsables, cela constitue un signal clair qu'il faut soutenir leur développement et leur visibilité en vue de possibilités futures. Envisagez les stratégies suivantes :

- **Offrez un développement professionnel personnalisé** : Donnez à chaque personne l'accès à un budget de développement professionnel adapté à ses objectifs individuels. Si les membres du personnel recherchent une formation en dehors de l'organisation, surtout dans les petites entreprises qui n'offrent pas de formation en interne, les responsables doivent les aider activement à trouver des occasions appropriées pour renforcer leurs capacités en vue de leur avancement professionnel.
- **Garantissez un accès équitable à la formation en interne au leadership :** Si votre organisation propose une formation interne au leadership avec une capacité limitée, appliquez un processus de sélection équitable et transparent pour ne pas exclure de manière disproportionnée les membres du personnel issus de la diversité, y compris les femmes musulmanes. Ces possibilités devraient être disponibles à différents niveaux (cadres juniors, intermédiaires et supérieurs) et alignées sur les objectifs de diversité afin de contrer les biais inconscients.

[9] Sundiatu Dixon-Fyle, Hunt, D. V., Huber, C., Mar, del, Prince, S., & Thomas, A. (5 décembre 2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact

- **Élargissez l'accès aux possibilités de réseautage informel :** Lorsque des événements de réseautage informels ou exclusifs sont organisés (p. ex., des dîners, des forums, des tables rondes), invitez délibérément des membres du personnel sous-représentés qui n'auraient généralement pas accès à ces possibilités.
- **Planifiez des événements sociaux et de réseautage inclusifs** : Lorsque vous organisez des événements sociaux et des réunions de réseautage, faites attention au calendrier et au format. Évitez de les programmer pendant le ramadan. Tenez également compte des responsabilités familiales et des pratiques religieuses (p. ex. l'heure, le lieu, les options de nourriture et de boissons) ainsi que de l'accessibilité physique du lieu. Cela permettra à l'ensemble du personnel, y compris aux femmes musulmanes issues de la diversité, de participer pleinement.
- **Favorisez le développement linguistique** : Si votre organisation exige une maîtrise avancée de l'anglais et/ou du français pour les postes de direction, envisagez de proposer des cours de langue en interne ou d'offrir des allocations aux membres du personnel qui s'engagent à un apprentissage linguistique. Cela contribue à éliminer la langue comme obstacle structurel à l'avancement professionnel.

Mentorat et marrainage ou parrainage pour l'avancement professionnel

Les possibilités de leadership et la formation sont essentielles, mais elles ne suffisent pas à elles seules à garantir une promotion équitable. Les femmes musulmanes ont également besoin d'accéder à des réseaux, à la visibilité et à la défense de leurs intérêts au sein de l'organisation. Le mentorat et le marrainage ou parrainage sont deux approches distinctes qui soutiennent cet objectif.

A. ***Le mentorat est axé sur le développement*****.** Les mentors fournissent des conseils, des commentaires et des encouragements pour aider les membres du personnel à évoluer dans leurs fonctions et à se préparer à de futures possibilités.

- **Formalisez les processus de mentorat.** Évitez les systèmes ad hoc ou informels qui ne profitent qu'aux personnes qui ont déjà des relations ou qui sont déjà familiarisées avec le milieu. Mettez en place un processus de jumelage structuré afin que tous les membres du personnel intéressés, y compris les femmes musulmanes, puissent avoir accès au mentorat. Le mentorat est tout aussi important pour les femmes musulmanes promues à des postes de direction afin de les aider à s'acquitter efficacement de leurs nouvelles fonctions. Consultez la trousse de mentorat du YWCA Metro de Vancouver pour obtenir des conseils.
- **Soutenez les transitions et l'intégration des personnes nouvellement arrivées.** Associez ces personnes ou les membres du personnel récemment promus à des mentors afin de les aider à s'adapter à la culture, aux attentes et aux réseaux de l'organisation.
- **Assurez la sécurité culturelle.** Offrez aux mentors une formation sur la sécurité culturelle et les biais inconscients afin de favoriser des interactions respectueuses et d'instaurer la confiance.
- **Tirez parti des programmes externes lorsque cela est nécessaire.** Si les capacités internes sont limitées, mettez les membres du personnel en relation avec des programmes de mentorat externes conçus pour les femmes sous-représentées (p. ex. Fix The Broken Rung's Jump the Rung

Accelerator, Accelerate Her Future, TRIEC Mentoring Partnership, The Rosie Mentorship Program, etc.)

B. ***Le marrainage ou parrainage est axé sur l'avancement*.** Les marraines ou parrains sont des personnes de la haute direction qui utilisent leur influence pour ouvrir des portes, promouvoir la visibilité et recommander des membres du personnel très performants en vue d'occasions de développement ou d'avancement. Ce processus est particulièrement efficace pour les femmes musulmanes dont les compétences et les contributions peuvent être sous-évaluées ou invisibles en raison de biais systémiques.

- **Créez des parcours de marrainage ou parrainage intentionnels.** Encouragez le personnel de direction à défendre intentionnellement les membres du personnel sous-représentés et à adopter des critères clairs pour la sélection des marraines ou parrains afin d'éviter les biais d'affinité.
- **Plaidez en faveur de la visibilité.** Les marraines ou parrains doivent recommander les personnes protégées pour des missions ambitieuses, des comités clés, des projets de grande envergure, des promotions et des programmes de leadership, et soutenir publiquement leurs contributions.
- **Préparez les marraines ou parrains à agir.** Formez les marraines ou parrains à reconnaître les obstacles systémiques auxquels sont confrontées les femmes musulmanes et à utiliser leur pouvoir hiérarchique pour créer des ouvertures et élargir leurs réseaux.

Élaborez des politiques et des processus de promotion équitables

Des processus de promotion transparents et exempts de biais garantissent l'équité et s'alignent sur les objectifs de diversité, créant ainsi un milieu de travail où tous les membres du personnel peuvent s'épanouir.

- **Adoptez des objectifs clairs en matière de diversité** : Établissez des objectifs de représentation au niveau des cadres intermédiaires, des cadres supérieurs, du personnel de direction et du conseil d'administration.
- **Définissez des critères de promotion transparents** : Utilisez un processus de sélection standardisé avec des critères de promotion clairs et mesurables. Veillez à ce que tous les membres du comité de sélection utilisent la même grille d'évaluation pour examiner les candidatures et mener les entretiens.
- **Établissez des normes de recrutement internes** : Lors du recrutement interne, envisagez de fixer des seuils de qualification moins élevés que pour le recrutement externe. Cela favorise la progression de carrière des personnes recrutées en interne et améliore la fidélisation du personnel. Les personnes en interne possèdent une connaissance institutionnelle et sont familiarisées avec les méthodes de travail et la culture organisationnelle. Les promouvoir est une solution gagnant-gagnant.
- **Mettez en place des plafonds salariaux** : Pour atténuer les négociations salariales biaisées qui aboutissent souvent à des inégalités de rémunération pour des postes et des niveaux d'expérience comparables, déterminez des limites salariales maximales pour chaque type de

poste. Une grille de rémunération standardisée devrait être appliquée de manière uniforme dans tous les services et pour tous les postes de direction.

- **Valorisez la diversité des expériences** : Élargissez les critères de qualification afin de reconnaître et de valoriser les formations et les expériences internationales. Les personnes formées à l'étranger connaissent bien les marchés mondiaux ainsi que d'autres langues et cultures, ce qui peut être un atout pour votre organisation.

Formez les équipes de recrutement et de direction à la promotion et à l'intégration équitables

Les équipes responsables du recrutement pour des postes de leadership, notamment les équipes de ressources humaines, les responsables du recrutement et les entités de recrutement externes, devraient recevoir une formation sur les nouvelles politiques de promotion, avec des explications claires sur les changements apportés pour une plus grande équité dans les processus de sélection.

- **Proposez une formation sur les biais inconscients, le favoritisme et les microagressions**, en mettant l'accent sur la manière dont ces comportements désavantagent les candidatures issues de la diversité. Expliquez comment les femmes musulmanes peuvent être victimes de biais cumulés en raison de l'intersection de plusieurs identités, telles que le genre, la race, la religion et le statut d'immigrante. Commencez par utiliser le module d'atelier de cette trousse sur la promotion équitable.
- Formez les équipes de direction à l'intégration équitable qui permet aux femmes musulmanes de réussir dans leurs nouvelles fonctions. Consultez les stratégies d'intégration du module 2, dont beaucoup sont applicables aux promotions internes. Utilisez le module d'atelier sur l'intégration de cette trousse et faites appel à des consultants en DEI pour vous aider à dispenser la formation si nécessaire (voir Annexe 2).

Favorisez un milieu de travail inclusif et culturellement sûr

Pour que les femmes musulmanes puissent s'épanouir à des postes de direction et dans d'autres fonctions de leadership, la culture du milieu de travail devrait offrir une sécurité psychologique et accueillir activement la diversité raciale, culturelle et religieuse. Elle devrait notamment comprendre des mesures pour respecter les pratiques culturelles et les observances religieuses, et s'éloigner des approches eurocentriques en matière d'engagement social, de communication et de leadership. Les équipes de direction devraient donner l'exemple en adoptant les nouvelles idées, méthodes de travail et approches apportées par des membres de la direction issus de la diversité. Voir le Module 4 pour plus de renseignements sur la sécurité culturelle.

Promouvoir des processus équitables et non préférentiels de reconnaissance, de soutien et d'évaluation du rendement du personnel

Reconnaissance : Une reconnaissance significative et opportune des bonnes performances contribue à renforcer la confiance, la motivation et le potentiel de leadership des membres du personnel. Les responsables doivent reconnaître de manière cohérente et *non préférentielle* le bon travail de tous les membres de l'équipe, sans attendre les évaluations annuelles pour le faire. Veillez à ce que la

reconnaissance soit fondée sur les performances et non sur la familiarité culturelle ou la proximité personnelle.

Processus d'évaluation des performances : Les évaluations des performances devraient être restructurées afin de réduire le plus possible les biais et de favoriser un développement professionnel équitable. À cette fin :

- ***Réévaluez le processus d'évaluation des performances dans une optique anti-biais*.** Limitez l'influence des jugements subjectifs et des biais inconscients des responsables.
- ***Concentrez-vous principalement sur les performances professionnelles et l'adhésion aux valeurs de l'organisation***, et moins sur les traits de personnalité, qui sont plus susceptibles d'être interprétés de manière biaisée.
- ***Utilisez des critères d'évaluation standardisés*** pour tous les rôles ou toutes les équipes afin de garantir la cohérence et l'équité des évaluations.
- ***Incluez des exemples concrets*** de points forts, de réalisations, de défis et de domaines de croissance dans les commentaires écrits.
- ***Intégrez des commentaires tous azimuts et/ou des auto-évaluations***, le cas échéant, afin de réduire la surreprésentation du point de vue de la personne gestionnaire.
- ***Veillez à ce que les évaluations de performance ne soient pas le seul mécanisme de rétroaction*.** Les gestionnaires devraient organiser des réunions régulières (par exemple, mensuelles) pour apporter leur soutien, discuter des objectifs et assurer le suivi des domaines de développement identifiés. Présentez les défis comme des possibilités de croissance**.**

Formation à la gestion équitable : Toutes les personnes gestionnaires devraient être formées au leadership inclusif, au soutien équitable du personnel et à l'évaluation non biaisée des performances. La formation doit inclure la manière dont les biais inconscients peuvent influencer les évaluations et la perception des compétences, du professionnalisme et du potentiel de leadership.

Mécanismes de résolution des conflits : Mettez en place un processus clair et confidentiel permettant aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations concernant les biais perçus dans leurs évaluations de performance, sans crainte de représailles.

Améliorez les mécanismes de données et de responsabilisation

Réalisez des audits intersectoriels sur l'équité salariale au niveau de la direction et des cadres supérieurs afin de cerner les disparités fondées sur le genre, la race, la religion et d'autres facteurs identitaires. Utilisez ces données comme références pour créer des grilles salariales standardisées avec des fourchettes étroites et propres à chaque poste, afin de réduire la subjectivité dans les décisions de rémunération.

Surveillez et rendez compte des objectifs en matière de diversité du personnel de direction et, pour les grandes entreprises, ventilez les données sur les femmes musulmanes occupant des postes de direction. Suivez les progrès au fil du temps et mettez en œuvre des stratégies ciblées pour combler les lacunes identifiées en matière de représentation et de culture d'entreprise.

Analysez les données relatives au recrutement et à l'avancement afin de comparer le profil des personnes candidates aux postes de direction avec celui des personnes retenues. Identifiez les schémas de sous-représentation ou de partialité à chaque étape du processus.

Recueillez les commentaires anonymes des membres du personnel afin de comprendre les obstacles aux candidatures à une promotion, notamment la perception de l'équité, la sécurité psychologique et

l'adéquation culturelle. Analysez les tendances démographiques dans les commentaires afin d'éclairer les pratiques de promotion inclusives et les mesures de soutien au développement du leadership.

Points clés à retenir : promotion équitable et développement du leadership

Le défi : Les femmes musulmanes sont confrontées à des obstacles systémiques à la promotion et au leadership, notamment des biais dans les évaluations, un manque de mentorat et de marrainage ou parrainage, une exclusion des réseaux et des cultures d'entreprise qui ne favorisent pas l'inclusion culturelle et religieuse.

Pourquoi est-ce important pour les employeurs? Lorsque les processus de promotion sont équitables et inclusifs, les organisations bénéficient de meilleures performances financières, d'une plus grande innovation et d'une fidélisation supérieure.

Ce que les employeurs devraient faire :

- Établir **des critères de promotion transparents et exempts de biais,** ainsi que des grilles d' évaluation standardisées.
- Déterminer et contrôler **des objectifs de diversité au niveau du leadership** pour une plus grande responsabilisation.
- Offrir **un accès équitable aux** possibilités **de développement du leadership**, de réseautage et de mentorat.
- Former les équipes chargées du recrutement ainsi que la direction aux **pratiques de promotion anti-biais**.
- Concevoir **des cultures d'entreprise inclusives, inspirées par les gestionnaires,** qui favorisent les accommodements culturels et religieux et encouragent les nouvelles idées et méthodes de travail.
- Réaliser **des audits sur l'équité salariale** et analyser les données relatives aux promotions afin d'identifier les disparités.

V. Études de cas d'employeurs

Les études de cas suivantes fournissent des exemples prometteurs de stratégies équitables en matière de promotion et de développement du leadership. Réfléchissez à la manière dont ces stratégies pourraient être adaptées par votre organisation afin de favoriser l'avancement professionnel des employées musulmanes :

1. BC Hydro - Réseau des femmes

BC Hydro est une société d'État provinciale de la Colombie-Britannique chargée de la production et de la distribution d'électricité. Elle emploie des milliers de personnes dans les domaines de l'ingénierie, de la technique et des services de première ligne[10].

Cas
Les femmes, en particulier dans les domaines des STIM et des métiers spécialisés, restaient largement sous-représentées dans les postes de direction et techniques chez BC Hydro. Beaucoup d'entre elles n'avaient pas accès au mentorat, aux réseaux internes et aux ressources axées sur la croissance qui auraient pu les aider à accéder à des postes de haut niveau.

Initiatives
BC Hydro a créé le réseau des femmes comme plateforme visant à promouvoir la préparation au leadership et le soutien par les pairs pour les femmes dans toute l'entreprise. Le réseau a mis en place des cercles « Lean In » qui ont facilité des discussions régulières, des ateliers de communication « Taking the Stage » et un sommet annuel sur le pouvoir qui a réuni des personnes de haut niveau pour des conférences et proposé des sessions de renforcement des compétences. Le réseau a également créé des sections régionales afin de garantir l'inclusion des membres du personnel travaillant à distance ou sur le terrain.

Résultats
Le réseau s'est étendu à plus de 500 membres et a contribué à une augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction et des fonctions à haute visibilité. En créant un espace dédié à la visibilité, au mentorat et au renforcement des compétences, BC Hydro améliore l'équité en matière de promotion entre les genres.

2. Deloitte - Stratégies de leadership équitable

[10] Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. (2016). *BC Hydro: A Canadian success story in diversity and inclusion*. https://ccdi.ca/media/1305/ccdi-success-stories-bchydro.pdf

Deloitte est l'un des plus grands cabinets de services professionnels au monde. Présent dans plus de 150 pays, il emploie des centaines de milliers de personnes et est reconnu comme un leader mondial en matière de diversité, d'équité et d'inclusion[11].

Cas

Deloitte a reconnu que les efforts traditionnels de DEI, tels que les ateliers de sensibilisation et les événements d'inclusion, ne se traduisaient pas efficacement par des résultats équitables en matière de promotion, surtout pour les femmes de couleur. Ces activités superficielles, bien qu'elles partent d'une bonne intention, n'ont pas réussi à briser les barrières systémiques tout au long du cycle de gestion des talents. Pour remédier à cela, Deloitte a réorienté ses efforts, passant d'une inclusion fondée sur des activités à des stratégies d'équité systémiques et mesurables, menées par un personnel de direction, conçues pour garantir que les groupes sous-représentés soient non seulement embauchés, mais aussi promus de manière équitable à des postes de direction.

Initiatives

Deloitte est passé d'activités de DEI superficielles à une approche systémique de l'équité fondée sur les données et la responsabilisation du personnel de direction. En ventilant les données relatives à la promotion et à la fidélisation selon la race et le genre, l'entreprise a identifié les écarts affectant les femmes de couleur. L'équité a été intégrée dans le recrutement, les évaluations de performance, les promotions et la planification de la relève. Le modèle d'activation de l'équité a tenu le personnel de direction responsable des progrès mesurables, en lui demandant d'analyser les données, d'ajuster les pratiques et de donner l'exemple en matière de comportements inclusifs. Deloitte a également publié des rapports réguliers sur la diversité afin de promouvoir la transparence et d'élargir l'accès à des postes de direction non traditionnels, tels que la direction du numérique et la direction de la diversité, afin de créer de nouvelles voies d'accès au leadership pour les groupes sous-représentés.

Résultats

Grâce à ces efforts, les femmes occupent désormais environ 32 % des postes de direction chez Deloitte, avec une augmentation notable de la représentation des femmes de couleur parmi la haute direction. Entre 2018 et 2021, la représentation a augmenté de 10 % pour les femmes noires, de 12 % pour les femmes latino-américaines et de 24 % pour les femmes multiraciales. Deloitte a également constaté un effet multiplicateur, chaque promotion d'une femme à un poste de haute direction correspondant à trois autres femmes accédant à des postes de direction. Ces résultats, associés à une communication transparente, ont renforcé la confiance, faisant de Deloitte un leader en matière de promotion fondée sur l'équité.

3. MetLife – Mentorat pendant les stages

MetLife est une multinationale spécialisée dans les services financiers et d'assurance dont le siège social est situé aux États-Unis. En tant que grand employeur, elle s'engage à créer un milieu de travail diversifié

[11] Hazuria, S., Shemluck, N., & Danielecki, P. (8 juin 2023). *Women leaders in the financial services industry: 2023 update*. Deloitte Insights.
https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/women-leaders-financial-services.html

et inclusif, notamment grâce à des programmes destinés aux jeunes en début de carrière[12].

Cas

MetLife a constaté que les personnes stagiaires issues de groupes sous-représentés, en particulier les personnes étudiantes en situation de handicap, les femmes et les jeunes de minorités ethniques, manquaient souvent de confiance, de réseaux informels et de soutien à l'orientation professionnelle, éléments essentiels à leur réussite à long terme. Sans ce soutien, de nombreux stagiaires avaient du mal à envisager une carrière de cadre au sein de l'entreprise.

Initiatives

Pour remédier à cette situation, MetLife a mis en place un programme de mentorat structuré dans le cadre de ses offres de stages. MetLife a jumelé des stagiaires à des mentors, notamment à des membres du GRP et des gestionnaires, qui leur ont apporté un soutien personnalisé pour définir leurs objectifs, établir des relations et accéder à des opportunités internes. Les mentors ont organisé des réunions individuelles et ont présenté aux stagiaires divers réseaux professionnels. Dans un cas, un mentor a aidé une stagiaire à entrer en contact avec plus de 80 collègues, ce qui a finalement permis à la stagiaire d'obtenir un deuxième stage.

Résultats

Les stagiaires ont déclaré avoir une confiance personnelle accrue, un engagement plus fort et une vision plus claire de leur potentiel à long terme chez MetLife. Beaucoup d'entre elles et d'entre eux ont obtenu un poste à temps plein ou un nouveau stage. En intégrant le mentorat dans les expériences de début de carrière, MetLife réussit à cultiver des filières de leadership parmi les groupes sous-représentés.

[12] National Collaborative on Workforce and Disability. (s.d.). *MetLife : MetLife: Recruiting interns with disabilities through community partnerships*. AskEARN. Consulté à http://askearn.org/employerprofile/met-life-recruiting-interns-with-disabilities-through-community-partnership

MODULE D'ATELIER ET GUIDE DE L'ANIMATRICE

Module 3 : Processus de promotion équitables et développement du leadership

Ce guide de l'animatrice est basé sur le Module 3 : Processus de promotion équitable et développement du leadership de la trousse de l'employeur. Il s'appuie sur les pédagogies de l'apprentissage des adultes. À partir des objectifs d'apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d'atelier de deux heures est présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d'activités est fourni, dans lequel les animatrices pourront choisir différentes activités en fonction de leur public cible. Le CCFFM vous encourage à faire preuve de souplesse et à adapter ces documents afin de répondre aux besoins des participantes ainsi qu'aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d'apprentissage :

- **Comprendre les obstacles systémiques et culturels à la promotion équitable et au développement du leadership auxquels sont confrontées les femmes musulmanes.**
- **Réfléchir aux biais dans l'évaluation des performances, l'identification des leaders et l'accès au mentorat.**
- **Doter les participantes d'outils concrets pour établir des parcours de promotion transparents et équitables.**
- **Co-créer des initiatives de développement du leadership à l'aide d'outils participatifs et d'expériences vécues.**

Participantes idéales : responsables RH, cadres moyennes et supérieures, responsables de l'équité, groupes de ressources pour le personnel (GRP) et responsables de programmes de mentorat.

Les documents suivants doivent être distribués au public au début de l'atelier :

1. Résumé analytique de l'étude ASPIRE
2. Module 3 de la trousse de l'employeur
3. Infographie de l'étude ASPIRE : hiérarchie du milieu de travail

Exemple d'ordre du jour

Voici un exemple d'ordre du jour pour un atelier **de deux heures**. N'oubliez pas que vous pouvez choisir parmi les différentes activités proposées dans ce module :

Ordre du jour	Heure	Ressources
Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles

Révision des objectifs de l'atelier	5 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Établir des valeurs et des règles communes pour l'atelier Les participantes partagent leurs valeurs et leurs règles fondamentales Création d'un espace pour les questions en suspens	10 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Aperçu du module : Diapositives d'introduction sur l'étude ASPIRE Statistiques clés issues de l'étude en rapport avec le module 3 Aperçu du module 3 de la boîte à outils de l'employeur	10 minutes	Diapositives PowerPoint Document à distribuer : étude ASPIRE infographie : hiérarchie du milieu de travail
Activité 1	30 minutes	Témoignages, notes autocollantes
Pause	10 minutes	
Activité 5	30 minutes	Modèle pour le sprint de co-conception
Évaluation de l'atelier	5 minutes	
Conclusions et bilan des questions en suspens	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles

Brise-glace :

1. Les participantes partagent un mot ou une image qui représente pour elles le « leadership ».
2. Deux vérités et un mensonge : Demandez à quelques participantes de partager deux choses vraies et une fausse à leur sujet. Le reste du groupe devra deviner laquelle est fausse.
3. Prenez une pelote de fil à tricoter et rassemblez les participantes en cercle. Lancez la pelote à une participante et demandez-lui de répondre à l'une des questions ci-dessous. Une fois que cette personne aura répondu à une question, elle lancera le fil à une autre personne, qui répondra à la question, et ainsi de suite, jusqu'à ce que tout le monde ait répondu à une question. Il restera alors un enchevêtrement de fils, représentant les liens établis et construits grâce à l'écoute. Questions que vous pourriez poser :
    - Quelle est la chose que vous aimez le plus chez vous?
    - Si vous pouviez aller n'importe où dans le monde, où iriez-vous?
    - Si vous ne pouviez manger qu'un seul aliment pour le reste de votre vie, lequel choisiriez-vous?
    - Si vous étiez un animal, lequel seriez-vous et pourquoi?
    - Quelle est la série télé que vous avez un peu honte d'adorer?
    - Qu'aimeriez-vous partager avec les autres au sujet de votre culture?

Questions en suspens :

Au début de l'atelier, réservez un tableau à feuilles mobiles ou un tableau blanc avec le titre « Questions en suspens ». Utilisez cet espace tout au long de l'atelier pour noter les questions ou les sujets qui ne sont pas abordés pendant l'atelier. Après l'atelier, l'animatrice doit donner des réponses aux questions grâce à un moyen de communication convenu (courriel, suivi de réunion, communiqué, etc.).

MENU DES ACTIVITÉS :

Activité 1 : Témoignages d'expériences vécues : obstacles à la promotion (30 minutes)

Objectif :

- Partager avec les participantes des témoignages concrets tirés de l'étude ASPIRE afin de découvrir comment les femmes musulmanes et les autres membres du personnel méritant l'équité sont victimes d'exclusion, de biais et d'invisibilité dans les systèmes de promotion.

Instructions pour les animatrices :

1. Activité : Mur des témoignages (15 minutes). Imprimez et affichez des citations réelles de femmes musulmanes sur la discrimination en matière de promotion et de leadership (p. ex. « Peu importe à quel point je travaillais, ils voyaient quelqu'un qui ne cadrait pas avec leurs attentes. »). Les participantes marchent en silence le long du mur et l'annotent :
    a. Quels biais sont présents dans ces récits?
    b. Quels systèmes (p. ex., le parrainage, l'« adéquation ») renforcent cela?
2. Discussion de rétroaction (15 minutes)
    a. Comment ces problèmes se manifestent-ils dans notre organisation?
    b. Quels systèmes risquons-nous de reproduire?

Document à distribuer pour l'activité 1 :
Citations tirées du rapport de l'étude ASPIRE pour le mur des témoignages.

1. « Peu importe à quel point je travaillais, ils voyaient quelqu'un qui ne cadrait pas avec leurs attentes. »
2. « Ils mettent en place des initiatives de formation, mais les personnes qui ont des privilèges ne veulent pas les abandonner. Les formations ne sont donc pas très efficaces. »
3. « Mes diplômes de baccalauréat et de maîtrise ont été reconnus au Canada… Mais la dame au téléphone m'a demandé mon âge, et quand je lui ai répondu, elle m'a dit qu'ils ne prenaient pas en considération les candidats de plus de 35 ans en raison de leur politique. J'ai été découragée. »
4. « Si les employeurs ne nous rappellent pas, c'est peut-être à cause de notre âge et de nos compétences linguistiques, pas forcément parce qu'ils sont racistes… Une fois, j'ai participé à un programme de formation professionnelle avec 35 personnes, et j'étais la seule à ne pas être [du même groupe ethnique que les autres]. Elles sont toutes passées à l'étape suivante, mais pas moi. »
5. Je n'avais pas le droit de prendre ma pause repas au coucher du soleil pendant le jeûne. Je devais la prendre plus tôt dans la journée, alors que je jeûnais encore, et je n'étais autorisée à manger qu'après la fin de mon quart de travail. »
6. « Bien que je sois surqualifiée, on m'a dit que je devrais faire du bénévolat au lieu d'être embauchée. »

7. « La formation à la diversité ne change pas le comportement des gestionnaires : ils continuent de nous considérer comme des personnes extérieures. »

Activité 2 : Comprendre les biais dans l'évaluation et la sélection du personnel de direction (40 minutes)

Objectifs :

- Examiner comment les biais se manifestent dans l'évaluation des performances et les processus informels de sélection du personnel de direction.
- Fournir aux participantes des outils pour identifier et faire cesser les pratiques de rétroaction excluant certaines personnes.

Instructions pour les animatrices :

1. En s'appuyant sur la trousse du module et l'étude ASPIRE, l'animatrice explique comment les biais s'insinuent (10 minutes) :
    - Évaluations des performances
    - Nominations informelles à des postes de direction
    - Normes d'« adéquation culturelle »
    - Marrainage ou parrainage et visibilité

Utilisez les conclusions de l'étude ASPIRE (présentées dans la diapositive) selon lesquelles les femmes musulmanes ne sont souvent pas prises en considération pour des postes de direction en raison d'idées préconçues sur leur assertivité, leur style de communication ou leur disponibilité.

2. Activité – Stylo rouge, stylo vert (20 minutes). Donnez aux participantes des exemples anonymisés d'évaluations de performance contenant des biais codés (p. ex. « Elle est discrète » ou « Elle doit faire preuve de plus de leadership »).
    - Stylo rouge : marquez les expressions codées qui pourraient désavantager les femmes musulmanes ou issues de minorités ethniques.
    - Stylo vert : réécrivez en utilisant un langage équitable et fondé sur des preuves.

    Présentez en séance en plénière (10 minutes)

Document à distribuer pour l'activité 2 :
Stylo rouge/stylo vert : Examinez ces exemples de commentaires. Marquez les expressions biaisées (stylo rouge). Puis réécrivez-les dans un souci d'équité et d'égalité (stylo vert).

Exemple 1 :
« Comme elle porte un hijab et a tendance à parler doucement, elle ne donne pas l'impression d'avoir l'étoffe d'une dirigeante. Notre personnel de direction doit être plus franc et avoir un style plus occidental. »

Exemple 2 :
« Pour une femme musulmane, elle est confiante et prend les choses en main — c'est clairement une dirigeante forte. »

Exemple 3 :
« Son style de communication semble très réservé et traditionnel, probablement en raison de son

héritage culturel et religieux. Elle doit s'adapter davantage. Elle doit se conformer davantage au reste de l'équipe. »

Exemple 4 :
« En tant que femme musulmane, elle privilégie ses obligations familiales et religieuses par rapport à son travail, ce qui la rend peu fiable pour les postes exigeants. Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'elle occupe des postes de direction avec de telles priorités; ce rôle n'est peut-être pas adapté à son profil. »

Activité 3 : Cartographier l'écart de promotion (45 minutes)

Objectif :

- Analyser visuellement les parcours actuels de promotion et de leadership au sein des organisations des participantes, identifier les points structurels d'exclusion et proposer des stratégies d'intervention équitables à l'aide de méthodes visuelles participatives.

Instructions pour les animatrices :

1. Formez des groupes de 3 ou 4 participantes et demandez-leur de cartographier un « parcours de leadership » dans leur organisation pour différentes femmes musulmanes canadiennes à l'aide des profils de l'étude ASPIRE. (10 minutes pour examiner les profils)
2. Marquez les points où : (10 minutes)
   - les biais sont les plus susceptibles de se manifester (p. ex. comités de promotion, nominations);
   - l'exclusion se produit (p. ex. manque de marrainage ou parrainage, critères opaques); et
   - des leviers d'inclusion peuvent être ajoutés (p. ex. accompagnement en leadership, rubriques transparentes)
3. Créez une échelle organisationnelle avec des « obstacles » et des « ponts ». (15 minutes)
4. Faites un bilan en plénière afin de présenter un développement équitable du leadership pour une femme musulmane aux identités croisées. (10 minutes)

Document à distribuer pour l'activité 3 :
Pour visualiser les voies de promotion dans les organisations, identifiez les obstacles rencontrés par les femmes musulmanes canadiennes et élaborez conjointement des stratégies visant à mettre en place des filières de leadership équitables.

Instructions pour les groupes (3 à 4 participantes) :
1. Examinez les profils des femmes musulmanes canadiennes fournis dans l'étude ASPIRE.
2. Tracez un parcours de leadership type dans votre organisation (niveau débutant → niveau intermédiaire → niveau supérieur → cadre/direction).
3. Indiquez sur le parcours :
- les points de partialité (p. ex. évaluations du rendement, nominations à des postes de direction, accès au marrainage ou parrainage)
- Les obstacles d'exclusion (p. ex. les exigences en matière d'« adéquation culturelle », le manque de

mentorat, les critères de promotion opaques).
- Les ponts d'inclusion (p. ex. programmes de mentorat équitables, rubriques de promotion transparentes, accompagnement en leadership, initiatives de marrainage ou parrainage).
4. Utilisez le tableau ci-dessous pour consigner la discussion de votre groupe.

Modèle de cartographie du parcours de leadership

Étape	Points de partialité / obstacles	Ponts / Stratégies inclusives
Niveau débutant → Niveau intermédiaire		
Niveau intermédiaire → Niveau supérieur		
Niveau supérieur → Poste de direction		

Activité 4 : Pratiques concrètes en matière de promotion inclusive (45 minutes)

Objectif :

- Explorer quatre exemples concrets de pratiques de promotion inclusives, en extraire des stratégies transférables et réfléchir à leur application potentielle dans le contexte organisationnel des participantes.

Instructions pour les animatrices :

1. Mettez en place un « café du monde » (5 minutes). Il y aura 4 stations et 4 personnes à chaque station. Les groupes tourneront toutes les 10 minutes, une personne du groupe précédent restant en place pour expliquer au nouveau groupe ce dont son groupe a discuté, avant de rejoindre son propre groupe à la nouvelle station. Les stations seront les suivantes :
    - Mentorat de Metlife pendant le stage
    - Réseau des femmes de BC Hydro
    - Stratégies de leadership équitable de Deloitte
2. Posez les questions suivantes à chaque station :
    - En quoi consiste cette pratique?
    - À qui profite-t-elle?
    - Comment pourrait-elle être adaptée pour promouvoir l'équité dans la promotion des femmes musulmanes dans notre milieu de travail?

Activité 5 : Sprint de co-conception : initiative de leadership inclusif (30 minutes)

Objectif :

- Concevoir de manière collaborative une initiative pilote qui s'attaque aux inégalités en matière de promotion au sein des organisations des participantes, en s'appuyant sur des études de cas, une cartographie visuelle et les lacunes identifiées.

Instructions pour les animatrices :

1. En équipes de 2 ou 3, les participantes co-conçoivent une intervention pilote visant à améliorer l'équité dans les pratiques de promotion (10 minutes).
    - Accompagnement en leadership ou mentorat par les pairs pour les femmes musulmanes et racialisées
    - Cadres de marrainage ou parrainage
    - Mesures de performance équitables
    - Affectations temporaires à des postes de haut niveau
2. Les équipes présentent leurs idées en 2 minutes au « conseil d'administration » d'une organisation fictive (10 minutes). Le conseil d'administration retiendra « 2 présentations » pour la prochaine étape.
3. Les participantes sont ensuite réparties en deux équipes afin de co-créer un plan de travail pour la mise en œuvre de leur projet pilote. (10 minutes)

MODULE DE CONTENU 4

SÉCURITÉ CULTURELLE ET ACCOMMODEMENTS RELIGIEUX

I. Aperçu

Ce module sur la sécurité culturelle et les accommodements religieux est conçu comme une ressource polyvalente destinée à aider les employeurs à favoriser un milieu de travail équitable et culturellement sûr où les femmes musulmanes, et tout le personnel, peuvent s'épanouir.

La sécurité culturelle est une approche en milieu de travail qui va au-delà de *la sensibilité culturelle* (conscience des différences) et *de la compétence culturelle* (aptitude à s'adapter à ces différences). Elle vise à créer des environnements où les membres du personnel se sentent respectés, valorisés et habilités à exprimer leur identité sans crainte de préjugés, de discrimination ou d'exclusion. La sécurité culturelle requiert une réflexion continue sur les déséquilibres de pouvoir en milieu de travail et sur les obstacles systémiques qui façonnent les pratiques organisationnelles souvent favorables à certains groupes par rapport à d'autres. Il est important de noter que la sécurité culturelle est définie par les personnes les plus touchées et non par celles qui occupent des postes de pouvoir.

L'absence de sécurité culturelle crée des obstacles importants pour les femmes musulmanes en milieu de travail, surtout pour celles qui portent des symboles religieux visibles ou observent des pratiques spécifiques. Ces difficultés peuvent conduire à une exclusion, un inconfort, une perte de confiance et des perspectives de carrière limitées, ce qui a un impact négatif sur le maintien en poste et la satisfaction professionnelle. Sans soutien adéquat, les femmes musulmanes peuvent se sentir obligées de cacher ou de modifier certains aspects de leur identité, de se conformer aux normes eurocentriques pour s'intégrer et réussir, d'éviter les promotions ou de quitter complètement une organisation.

Ce module fournit aux organisations une feuille de route pour créer des environnements culturellement sûrs où tous les membres du personnel, en particulier les femmes musulmanes, peuvent s'épanouir.

II. Comprendre le défi

Réfléchissez aux obstacles suivants à la sécurité culturelle pour les femmes musulmanes et demandez-vous si ces défis peuvent être présents dans votre entreprise.

Écarts de représentation

L'étude ASPIRE (2024) a révélé que les femmes musulmanes restent fortement sous-représentées aux postes de direction, avec seulement 0,19 % d'entre elles occupant des postes de haute direction. Cela est souvent lié à l'absence de politiques de DEI (diversité, équité et inclusion) et de sécurité culturelle[1] en milieu de travail. Lorsque les femmes musulmanes sont sous-représentées aux niveaux supérieurs, elles peuvent se sentir instrumentalisées ou considérées comme des « recrues pour la diversité », plutôt que reconnues pour leur mérite.

Biais aggravants

Les signes visibles de la foi, tels que le hijab, peuvent susciter des biais tant manifestes qu'inconscients. Ils peuvent donner lieu à des suppositions sur la compétence, le professionnalisme ou « l'adéquation » d'une personne au sein de la culture organisationnelle. Par exemple, les femmes qui portent le hijab peuvent être écartées des postes en contact avec la clientèle, exclues des occasions de réseautage informel ou faire l'objet d'évaluations de rendement biaisées. Au Québec, le Projet de loi 21 vise explicitement – et limite – les possibilités de carrière des personnes portant des symboles religieux, notamment le hijab ou le niqab. Les femmes musulmanes noires, les autres personnes issues de minorités racialisées et les nouveaux Canadiens et Canadiennes peuvent être confrontés à une discrimination multiple ou à des « obstacles cachés » fondés sur le genre, la race, la religion et le statut d'immigration. Les personnes en situation de handicap visible ou invisible courent également un risque de préjudice psychologique supplémentaire.

Discrimination en fonction de la clientèle

Dans les postes en contact avec la clientèle, les membres du personnel musulmans peuvent être exposés à un risque accru de harcèlement ou de préjugés de la part de la clientèle, ce que les politiques existantes des employeurs ne prennent souvent pas suffisamment en compte. Par exemple, une femme médecin musulmane a raconté que de nombreux patients pensent que les étudiants en médecine non racialisés qui l'accompagnent à l'hôpital sont médecins, mais pas elle. Face à ces expériences répétées, elle déclare : « *À chaque garde, j'ai l'impression de devoir faire mes preuves*. »

Accommodements religieux inadéquats

Lorsque les milieux de travail découragent les pratiques religieuses, ou n'en tiennent pas compte, par exemple en ne modifiant pas les horaires de pause pendant le ramadan, en refusant l'accès à un espace de prière ou en n'octroyant pas de congés pour les fêtes religieuses, les femmes musulmanes peuvent se sentir exclues et privées de soutien. Être contrainte de renoncer à ses pratiques religieuses pour conserver son emploi peut entraîner une détresse spirituelle et un sentiment de déconnexion du milieu de travail.

Exclusion des réseaux informels

[1] Étude ASPIRE. (2024). *Conseil canadien des femmes musulmanes*. Conseil canadien des femmes musulmanes. https://www.ccmw.com/wp-content/uploads/2025/06/FRENCHASPIRESTudyReport.-Oct31.pdf

Les cultures informelles en milieu de travail peuvent involontairement exclure les femmes musulmanes. Un exemple courant est celui des événements de socialisation ou de réseautage centrés sur la consommation d'alcool, que les femmes musulmanes peuvent vouloir éviter pour des raisons religieuses. En manquant ces occasions, elles perdent des possibilités cruciales d'établir des relations.

Défis et impacts spécifiques au secteur[2]

1. **STIM** : Peu de milieux de travail dans le domaine des STIM offrent des environnements culturellement sûrs, et les horaires flexibles ne permettent pas toujours d'accomplir les prières quotidiennes. Cet isolement peut entraver l'évolution de carrière des femmes musulmanes.
2. **Santé** : Les horaires stricts et les exigences élevées ne permettent souvent pas de respecter les pratiques religieuses, ce qui entraîne des tensions pour les femmes musulmanes qui observent la prière ou le jeûne.
3. **Services financiers** : Les environnements à forte pression peuvent négliger les accommodements religieux, ce qui rend difficile pour les femmes musulmanes de se sentir pleinement soutenues.
4. **Métiers spécialisés** : Les environnements à prédominance masculine et peu diversifiés manquent souvent de sensibilisation à la sécurité culturelle, ce qui entraîne une hostilité ou un harcèlement propres à décourager les femmes musulmanes.
5. **Secteur public** : Les structures bureaucratiques limitent la flexibilité des pratiques religieuses, en particulier dans les régions où les politiques sont restrictives, comme le Projet de loi 21 au Québec, qui interdit les symboles et les vêtements religieux.
6. **Secteur à but non lucratif/ONG :** Les membres d'ONG issus de minorités ethniques signalent certains des taux les plus élevés de discrimination raciale, tous secteurs confondus[3]. On attend souvent des femmes musulmanes qu'elles « représentent leur communauté », ce qui ajoute une charge émotionnelle à des rôles déjà exigeants et contribue à l'épuisement professionnel, à une détérioration de la santé mentale et à un taux de roulement plus élevé.

« Je pensais que les nouvelles générations [de musulmans] possédaient la langue, savaient comment sociabiliser, comment bavarder, comment papoter. Mais elles aussi se heurtent encore à des barrières. Ma génération n'a pas ces compétences, nous ne pouvons pas nouer des amitiés au travail. Mais nous sommes des êtres humains, et nous avons besoin de présences humaines. Nous avons besoin de construire cette confiance et ces relations. Bon, peut-être que par l'intermédiaire de notre travail, on peut bâtir la confiance. Mais les relations, les relations sincères, on en a besoin. » **- Femme musulmane, Canadienne de première génération, participante à l'étude ASPIRE**

[2] Masri, A. (2025). Muslim Women's Workplace Equity in Canada: A Literature Review. *Préparé pour le CCFM.*

[3] Cukier, W et al (2024). *Gender, Diversity, and Discrimination in the Workplace*. The Diversity Institute, The Future Skills Centre, and Environics Institute for Survey Research.

III. Pourquoi est-ce important?

Donner la priorité à la sécurité culturelle en milieu de travail pour les femmes musulmanes profitera aux employeurs de nombreuses façons :

Productivité accrue du personnel : Le personnel des entreprises où le niveau de confiance est élevé déclare être 50 % plus productif que celui des entreprises où le niveau de confiance est faible. De même, la firme de sondages Gallup constate que les équipes très engagées ont une productivité moyenne supérieure de 17 %[4]. En outre, les équipes diversifiées qui se sentent en sécurité sur le plan psychologique sont plus performantes que celles qui ne connaissent pas cette sécurité au travail[5]. Cette amélioration de la productivité entraîne de meilleurs résultats financiers pour l'entreprise.

Bien-être et fidélisation du personnel : Les mêmes études ont montré que les milieux de travail culturellement sûrs renforcent la loyauté du personnel, réduisent son taux de roulement de 27 % et diminuent son stress de 74 %. Lorsque les membres du personnel ont le sentiment que leur identité est valorisée et qu'ils « font partie intégrante » de l'organisation, ils sont beaucoup plus engagés et ont davantage tendance à rester. Une autre étude du Limeade Institute a révélé que les membres du personnel travaillant dans des environnements hautement inclusifs sont 43 % plus enclins à vouloir rester au sein de leur entreprise. En revanche, 72 % des membres du personnel envisageraient de quitter leur emploi actuel pour une organisation offrant une culture plus inclusive[6].

Innovation : Une analyse de Harvard Business Review a révélé que les entreprises ayant une culture inclusive ont enregistré une augmentation de 57 % de l'innovation chez leur personnel par rapport aux entreprises moins inclusives[7]. Le respect des besoins culturels et religieux favorise un sentiment d'appartenance et les membres du personnel sont plus enclins à proposer librement leurs idées, ce qui conduit à l'amélioration des produits et des services.

Réputation et image de marque de l'organisation : Les organisations qui accordent la priorité à la sécurité culturelle et aux accommodements religieux évitent non seulement les atteintes à leur

---

[4] Zak, P. J. (janvier-février 2017). *The neuroscience of trust*. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust

Gallup. (2020). *State of the American workplace*. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspxhttps://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx

[5] Bresman, H., & Edmondson, A. C. (8 février 2022). *Exploring the Relationship Between Team Diversity, Psychological Safety and Team Performance: Evidence from pharmaceutical drug development* [Document de travail]. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Psychological%20Safety%20in%20Diverse%20Teams_V3_8d2783c5-113b-4184-95b9-d180f63452f7.pdf

[6] Lyra Health. (2023). How to Create an Inclusive Workplace. https://www.lyrahealth.com/blog/inclusive-workplace/

[7] Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution Eight powerful truths. Harvard Business Review. Extrait de Harvard Business Review

réputation, mais elles se forgent également une image de marque positive qui trouve un écho auprès des personnes à la recherche d'un emploi et des consommateurs. Les entreprises inclusives bénéficient souvent d'une publicité positive, notamment par l'obtention de prix récompensant la diversité, et sont plus susceptibles d'être recommandées par les membres de leur personnel, anciens ou actuels, ainsi que recherchées par les personnes candidates à un poste[8]. Les femmes musulmanes hautement qualifiées, mais sous-représentées peuvent devenir des ambassadrices et des recruteuses pour l'organisation.

Impératifs juridiques et éthiques : Les accommodements religieux sont une obligation légale en vertu de la législation canadienne sur les droits de la personne. Les employeurs qui ne respectent pas de telles obligations s'exposent à des atteintes à leur réputation et à des conséquences juridiques. Les mesures proactives permettent non seulement de se conformer à la loi, mais aussi de faire preuve d'un engagement en faveur de pratiques éthiques et équitables, ce qui améliore le bien-être et la fidélisation du personnel.

« Sur mon ancien lieu de travail, on ne voulait pas accorder de pauses pour la prière. Mais quand je suis arrivée ici, le premier jour, je suis allée voir ma directrice, parce que la prière est une grande priorité pour moi. J'en fais toujours une priorité. Je veux donc prier à temps. Et je me souviens que, lorsque je lui en ai parlé, elle m'a dit : « Oh, pas de problème! » Mon lieu de travail est essentiellement blanc, mais... elle m'a dit : « C'est bien, si vous voulez prier, vous pouvez utiliser une des salles de repos. Nous avons des salles de repos où nous pouvons faire une pause pour décompresser mentalement. Ce n'était pas un problème. Elle m'a dit : "Si vous voulez prier, vous pouvez même aller prier à l'extérieur [dans un masjid] pendant votre pause." C'était considérable pour moi, Alhumdulillah [Dieu soit loué]. J'en étais très heureuse. » **- Femme musulmane, participante à l'étude ASPIRE**

IV. Stratégies et solutions clés d'inclusion

Dans un milieu de travail qui valorise véritablement la diversité et le bien-être des membres du personnel, quelle que soit leur origine, les femmes musulmanes pourront s'épanouir aux côtés de leurs collègues et contribuer de manière plus significative à la vie de l'entreprise. Les stratégies suivantes aideront votre organisation à aller au-delà des gestes symboliques pour favoriser une culture équitable. Bon nombre de ces stratégies peuvent également être appliquées pour favoriser la sécurité culturelle des autres membres du personnel racialisés et sous-représentés.

Mettez l'accent sur la voix des membres du personnel

La sécurité culturelle fonctionne mieux lorsqu'elle est centrée sur les besoins du personnel. Cela signifie qu'il faut dialoguer activement avec les femmes musulmanes afin de comprendre ce dont elles ont besoin pour être efficaces et réussir dans leur travail. Les employeurs doivent favoriser une culture de

[8] Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution Eight powerful truths. *22 janvier*. https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2021/04/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf

communication ouverte, dans laquelle le personnel se sent à l'aise pour exprimer ses besoins sans craindre de représailles ou de jugement. Le fait de demander directement « Quel soutien ou quels accommodements vous aideraient à vous épanouir? » favorise la confiance et témoigne du respect des expériences individuelles.

Les organisations qui soutiennent les groupes de personnel fondés sur l'appartenance religieuse offrent des plateformes pour la compréhension culturelle et la prise en compte des besoins d'accommodements. **Les groupes de ressources pour le personnel (**GRP) sont des ressources inestimables pour les organisations qui cherchent à comprendre et à satisfaire les besoins des groupes sous-représentés afin de les aider à s'épanouir dans leurs fonctions. **Les groupes d'affinité** offrent des espaces sûrs aux membres du personnel issus de milieux similaires sur le plan ethnoculturel, confessionnel ou autre pour qu'ils puissent se rencontrer, se soutenir mutuellement et cultiver un sentiment d'appartenance en milieu de travail. Par exemple, la Toronto Metropolitan University a un réseau de soutien aux employés musulmans qui « soutient les employés musulmans en leur fournissant des contenus et des contacts pertinents pour les défis uniques auxquels ils sont confrontés et en plaidant en faveur de ressources pouvant aider à apporter des solutions ».

Adoptez des mesures d'accommodements culturels et religieux

Les politiques qui répondent aux besoins des femmes musulmanes témoignent d'un engagement en faveur de la sécurité culturelle et favorisent un environnement où tous les membres du personnel se sentent respectés dans leurs pratiques et leurs croyances. Élaborez des politiques claires en faveur des pratiques religieuses. Pour le personnel musulman, y compris dans des postes de haut niveau, cela comprend :

La pratique de la prière : Faites preuve de souplesse pour tenir compte des horaires de prière quotidiens et désignez un espace privé sur le lieu de travail pour la prière. Si l'espace est limité, il peut s'agir d'un espace calme et privé ouvert à toutes et tous pour la pratique spirituelle ou la réflexion.

Respect du jeûne : Offrez des horaires de travail flexibles pendant le ramadan pour témoigner de la solidarité avec le personnel musulman qui jeûne. Certaines personnes peuvent préférer adapter leurs horaires pour commencer plus tôt ou travailler plus tard dans la journée, en fonction de leur niveau d'énergie et de leurs pratiques religieuses.

Jours fériés religieux : Respectez la signification religieuse de certains jours fériés pour le personnel musulman et accordez des congés pendant ces périodes. Envisagez de mettre à la disposition de tout le personnel des jours de congé supplémentaires que les personnes musulmanes pourraient utiliser pour leurs jours fériés religieux importants.

Codes vestimentaires : Veillez à ce que les codes vestimentaires de l'entreprise incluent les vêtements et les symboles religieux, y compris le hijab et le niqab pour les femmes musulmanes[9].

[9] Les accommodements en matière de code vestimentaire ne s'appliquent ni aux employeurs établis au Québec ni aux employeurs du secteur public tenus de se conformer à la *Loi sur la laïcité de l'État* (Projet de loi 21), qui interdit à certaines personnes employées du secteur public de porter des symboles religieux, notamment le hijab et le niqab.

Besoins alimentaires : Pour les événements avec service de traiteur, qu'ils soient internes ou publics, proposez des options alimentaires halal pour le personnel, la clientèle et autres parties prenantes musulmanes. Si un service halal n'est pas disponible, proposez des options végétariennes nourrissantes.

Calendrier des événements : Évitez d'organiser des événements sociaux pendant le ramadan, en particulier ceux avec nourriture et boissons. Afin de favoriser la sécurité culturelle et l'engagement inclusif, veillez à ce que certains événements sociaux soient sans alcool et se tiennent pendant les heures de travail. Cela est particulièrement important pour le personnel musulman, surtout pour les femmes, qui peuvent se sentir exclues ou en insécurité dans des lieux où l'alcool est présent et où les inhibitions sont réduites.

Accommodements pour les personnes aux capacités diverses : Veillez à ce que tous les espaces communs et les espaces essentiels du milieu de travail, tels que les entrées, les toilettes, les salles de réunion et les cuisines/cafétérias, soient physiquement accessibles aux nouvelles recrues en situation de handicap. Cela comprend les rampes, les ascenseurs, les portes automatiques, les toilettes accessibles et une signalisation clairement indiquée. Répondez à tous les besoins d'accommodements, qu'il s'agisse de handicaps visibles ou invisibles (p. ex. technologies d'assistance, équipement ergonomique, appareils de synthèse vocale, disposition des sièges, horaires de travail flexibles).

Renforcez les politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination

Révisez et renforcez les politiques de RH existantes afin de garantir la mise en place de politiques complètes visant à protéger le personnel contre les mauvais traitements, qu'ils soient infligés par des collègues, la direction, des sous-traitants ou la clientèle. Les politiques doivent traiter explicitement des préjudices causés par les microagressions et reconnaître l'islamophobie genrée, la xénophobie et les insultes misogynes comme des formes de harcèlement. Les politiques doivent également tenir compte des risques accrus auxquels sont confrontées les personnes aux identités multiples (p. ex. race, religion, genre, statut d'immigration, handicap). L'intégration de ce langage aux politiques garantit que tous les membres du personnel, y compris les femmes musulmanes, sont protégés et soutenus.

Sensibilisez à la sécurité culturelle, aux biais et à l'islamophobie

La sécurité culturelle ne se limite pas à une formation ponctuelle. Réfléchissez à la manière dont votre organisation peut adopter durablement ces modalités d'apprentissage afin de permettre des changements transformateurs dans la culture du milieu de travail. Utilisez le module d'atelier sur la sécurité culturelle de cette trousse comme point de départ.

Formation sur la sécurité culturelle et la diversité religieuse

- Proposez une formation de base obligatoire à l'ensemble du personnel, y compris aux gestionnaires, sur la sécurité culturelle et ses formes pour une population diversifiée. Ces sessions doivent souligner l'importance de créer un environnement où tous les membres du personnel musulman, en particulier les femmes, se sentent en sécurité, inclus et respectés.
- Donnez un aperçu de toutes les mesures d'accommodements culturels et religieux en milieu de travail, ainsi que des politiques de lutte contre la discrimination et le harcèlement.

Intersectionnalité et islamophobie genrée

- Allez au-delà de la formation générale sur la diversité, l'équité et l'inclusion en abordant les expériences croisées des femmes musulmanes, en particulier celles qui sont racialisées, immigrantes ou visiblement religieuses. Une formation régulière et obligatoire sur les biais inconscients, les microagressions et les systèmes de discrimination croisés, y compris l'islamophobie genrée, est essentielle pour développer une compréhension nuancée de la manière dont cela se manifeste en milieu de travail.
- Évitez les représentations monolithiques de l'identité musulmane. Sensibilisez le personnel à reconnaître la diversité des pratiques, des cultures et des origines musulmanes, tout comme nous reconnaissons la diversité dans les autres groupes confessionnels, afin de réduire les stéréotypes et de favoriser un engagement plus adapté culturellement.

Engagement de la direction

La haute direction doit montrer l'exemple afin d'influencer des changements significatifs dans la culture du milieu de travail.

- Le personnel de direction doit participer à toutes les formations et donner concrètement l'exemple en adoptant un comportement inclusif et en appliquant des politiques et des pratiques de sécurité culturelle. Cela témoigne de l'engagement organisationnel et peut mieux influencer le changement de comportement chez les autres.
- Les responsables doivent être outillés, tenus de respecter ces politiques et de répondre de manière proactive aux demandes d'accommodements exprimées par le personnel musulman.
- Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la promotion de la sécurité culturelle en milieu de travail. Désignez au moins une personne du conseil d'administration ayant une solide expérience en matière de DEI qui puisse fournir des conseils stratégiques en vue de changements transformateurs au travail.

Comblez les lacunes en matière de représentation et de leadership

La sécurité culturelle signifie non seulement être à l'écoute des voix des femmes musulmanes, mais aussi reconnaître leurs compétences et les faire réellement participer aux prises de décision et au leadership. Si la haute direction est homogène, la première étape consiste à reconnaître et à combler les biais systémiques et les normes discriminatoires qui pourraient renforcer ces schémas. Les équipes de direction existantes doivent participer à une série de formations, comme indiqué ci-dessus, et s'assurer que des accommodements culturels et religieux sont en place avant de diversifier leurs effectifs. Cela est essentiel pour démontrer leur engagement à accueillir des gestionnaires issus de la diversité, y compris des femmes musulmanes, et pour éviter de causer du tort par des efforts purement symboliques.

Une fois que la direction a démontré sa volonté de mettre en place une culture d'entreprise inclusive à tous les niveaux, les stratégies suivantes sont recommandées :

- **Leadership inclusif**
  Promouvez les femmes musulmanes qualifiées à des postes de direction afin de reconnaître leur mérite et de valoriser la diversité de leurs idées et perspectives. Cela renforcera la confiance du personnel musulman, qui se sentira mieux représenté et en sécurité sur le plan psychologique, et

permettra un meilleur accès à des clientèles et des marchés diversifiés. Voir le Module 3 sur la promotion équitable.

- **Participation significative à l'élaboration des politiques**
  Lorsque vous réexaminez les politiques visant à favoriser un milieu de travail culturellement sûr, faites participer les femmes musulmanes et d'autres groupes méritant l'équité à l'élaboration de politiques inclusives et adaptées à des besoins divers.
- **Reconnaissance des connaissances techniques**
  Valorisez les contributions des femmes musulmanes pour leurs connaissances et leurs compétences professionnelles, et pas seulement en tant que représentantes de perspectives diverses. Leur expertise est aussi essentielle et crédible que celle de tout autre collègue.

Mettez en place des mécanismes de rétroaction et de responsabilisation

- **Objectifs mesurables :** La sécurité culturelle est une pratique qui évolue au fil du temps. Fixez des objectifs réalisables, mesurables et limités temporellement (p. ex. 2 à 3 ans), et suivez les progrès à l'aide d'indicateurs clés de performance sur le bien-être, la fidélisation, la diversité et le sentiment d'appartenance du personnel.

- **Canaux de rétroaction sécurisés** : Offrez aux membres du personnel des canaux ouverts et confidentiels leur permettant de partager leurs commentaires et de signaler leurs préoccupations sans crainte, surtout en ce qui concerne la sécurité psychologique, l'exclusion ou la discrimination. Examinez régulièrement les commentaires et comblez les lacunes et les problèmes critiques.

- **Procédures de plainte claires :** Un processus de signalement

Points clés à retenir : sécurité culturelle et accommodements religieux

Le défi : Les femmes musulmanes sont souvent victimes d'exclusion, de préjugés et de détresse spirituelle dans les milieux de travail qui manquent de sécurité culturelle, d'accommodements religieux et de pratiques de leadership inclusives.
Pourquoi est-ce important pour les employeurs? Les lieux de travail culturellement sûrs améliorent la fidélisation, le bien-être et l'innovation du personnel, et sont légalement tenus de s'adapter aux pratiques religieuses en vertu de la législation canadienne sur les droits de la personne.
Ce que les employeurs devraient faire :

- Créer et mettre en œuvre des politiques claires en matière **d'accommodements religieux**
- Offrir **une formation continue sur la sécurité culturelle, les préjugés inconscients et l'islamophobie sexiste** aux employés, à la direction et aux membres du conseil d'administration.
- **Soutenir les groupes de ressources pour le personnel (GRP)** et s'engager activement auprès des femmes musulmanes afin d'élaborer des politiques inclusives.
- **Diversifier le leadership et trouver des championnes et champions** au sein de la direction et du conseil d'administration pour fournir des conseils stratégiques et donner l'exemple d'une culture de travail inclusive.
- Mettre en place **des canaux de communication sûrs et confidentiels, des mécanismes de réclamation** et réaliser **régulièrement des audits en matière de DEI** afin de garantir la responsabilité.

transparent et bien communiqué permet à tous les membres du personnel de signaler en toute sécurité les cas de harcèlement et de discrimination, en particulier pour les femmes musulmanes et les autres groupes exposés à des risques plus élevés de harcèlement. Collaborez avec les RH et des spécialistes externes pour vous assurer que des options de signalement confidentiel à des tiers sont en place. L'organisation doit s'engager à prendre au sérieux toutes les plaintes, y compris, et surtout, celles visant des membres de la direction ou des gestionnaires. Ne pas le faire entraînerait une perte de confiance du personnel dans l'engagement organisationnel envers la sécurité culturelle.

- **Audits réguliers en matière de DEI** : Faites des audits pour évaluer les politiques de sécurité culturelle sous un angle intersectionnel, identifiez les lacunes et apportez des améliorations concrètes aux pratiques en milieu de travail. Vous pouvez utiliser diverses méthodes, notamment des enquêtes anonymes, des consultations du personnel, des réunions avec les groupes de ressources pour le personnel (GRP) et un examen des politiques organisationnelles mené avec le soutien de spécialistes en DEI (voir Annexe 2).

V. Études de cas d'employeurs

Les études de cas suivantes fournissent des exemples prometteurs en matière de sécurité culturelle et d'accommodements religieux. Réfléchissez à la manière dont ces stratégies peuvent être adaptées à votre milieu de travail :

1. SAP Canada – Initiative de soutien au ramadan

SAP est une entreprise mondiale de logiciels très présente au Canada. Elle est connue pour intégrer les commentaires des membres du personnel à la culture d'entreprise[10].

Cas
SAP a reconnu que les membres du personnel musulman se sentaient invisibles pendant le ramadan et d'autres fêtes religieuses. Il y avait peu d'accommodements pour la prière, et de nombreux responsables ne comprenaient pas le jeûne, les préférences d'horaires et les pratiques d'alliance inclusive.

Initiatives
SAP Canada a lancé une campagne de sensibilisation interne soutenue par son réseau de membres du personnel musulman. Elle a créé un guide de solidarité pendant le ramadan à l'intention des collègues non musulmans, aménagé des salles de prière et des installations pour les ablutions dans les principaux bureaux, et intégré des événements de sensibilisation aux communications avec le personnel. La direction a également mis l'accent sur le soutien lors des réunions d'équipe et des rencontres avec la clientèle.

[10] Seramount. (2023). *How SAP supports Muslim employees during Ramadan*. Consulté à https://seramount.com/resources/navigating-ramadan-and-eid-al-fitr-in-the-workplace/

Résultats
Les membres du personnel musulman ont fait état d'un moral plus élevé, et les pratiques inclusives de SAP ont été reconnues à l'extérieur. En intégrant un soutien inclusif sur le plan religieux et en écoutant les expériences vécues, SAP a créé un milieu de travail plus sûr et plus adapté à la culture.

2. Gendarmerie royale du Canada (GRC) – Inclusion dans le code vestimentaire

La GRC est le service de police national du Canada et c'est un employeur important du secteur public. Elle a une longue tradition en matière d'uniformes[11].

Cas
La politique standard en matière de code vestimentaire n'autorisait pas les femmes musulmanes à porter le hijab, ce qui constituait un obstacle important au recrutement et à la fidélisation. Cette exclusion dissuadait les candidates et allait à l'encontre des valeurs générales du Canada en matière de liberté religieuse.

Initiatives
En 2016, la GRC a officiellement modifié sa politique sur les uniformes afin d'autoriser le port du hijab dans le cadre de la tenue officielle. Cette mesure faisait suite à des efforts précédents visant à autoriser le port du turban pour les agents sikhs et elle a été prise après une consultation approfondie avec les communautés et les spécialistes juridiques.

Résultats
Ce changement a mieux ouvert l'accès de la GRC aux femmes musulmanes et a envoyé un message fort en faveur de l'inclusion dans la fonction publique. En modernisant ses politiques, la GRC a favorisé la sécurité culturelle grâce à une réforme structurelle.

3. Intuit Canada – Accommodements religieux

Intuit est une société de logiciels financiers qui a des bureaux à Toronto et dans toute l'Amérique du Nord. Elle emploie une main-d'œuvre diversifiée, dont de nombreuses personnes musulmanes pratiquantes[12].

Cas
Auparavant, l'entreprise ne disposait pas d'installations appropriées pour la prière et n'était pas suffisamment sensibilisée aux besoins du personnel musulman, en particulier pendant le ramadan et l'Aïd. Les membres du personnel ont exprimé leurs préoccupations, disant qu'ils se sentaient invisibles et peu soutenus dans l'observance de leurs pratiques religieuses au travail.

---

[11] Journaliste du Guardian. (24 août 2016). *How SAP supports Muslim employees during Ramadan*. The Guardian ; The Guardian.
https://www.theguardian.com/world/2016/aug/24/canada-mounted-police-muslim-women-hijab

[12] Équipe de blog Intuit. (2023). *Building inclusion: Empowering confidence through religious accommodations*.
https://www.intuit.com/blog/life-at-intuit/building-inclusion-empowering-confidence-through-religious-accommodations

Initiatives

Intuit s'est associé à son réseau Intuit Muslim Awareness Network (IMAN) pour améliorer l'inclusion. L'entreprise a construit des salles de prière distinctes selon le genre, équipées de stations d'ablution, et a lancé des sessions éducatives pour aider les collègues à comprendre le jeûne, les heures de prière et les comportements d'alliance. Ces initiatives ont été renforcées par un soutien visible de la direction et par des témoignages des membres du personnel.

Résultats

Les membres du personnel musulman ont déclaré un niveau de satisfaction accru et Intuit a été reconnu pour la conception inclusive de son milieu de travail. En combinant des changements au niveau des infrastructures, des politiques et de la culture, Intuit a fait progresser l'équité religieuse et la sécurité culturelle.

MODULE D'ATELIER ET GUIDE DE L'ANIMATRICE

Module 4 : Sécurité culturelle et accommodements religieux

Ce guide de l'animatrice est fondé sur le Module 4 : Sécurité culturelle et accommodements religieux. Il s'appuie sur les pédagogies de l'apprentissage des adultes. À partir des objectifs d'apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d'atelier de deux heures est présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d'activités est fourni, dans lequel les animatrices pourront choisir différentes activités en fonction de leur public cible. Le CCFM vous encourage à faire preuve de souplesse et à adapter ces outils aux besoins des participantes ainsi qu'aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d'apprentissage :

- **Définir la sécurité culturelle et les accommodements religieux à travers le prisme de l'équité intersectionnelle.**
- **Analyser les obstacles auxquels sont confrontées les femmes musulmanes en matière d'inclusion au travail et d'évolution de carrière.**
- **Appliquer des stratégies qui transforment l'inclusion performative en sécurité culturelle transformatrice.**
- **Concevoir des politiques et des pratiques à l'aide d'outils visuels participatifs afin de cartographier les voies de changement.**
- **Favoriser l'empathie, les canaux de rétroaction et l'engagement envers l'amélioration continue.**

Durée : 6 à 7 heures, dont une pause déjeuner d'une heure

Participantes idéales : responsables des RH, membres de la haute direction, spécialistes en DEI, responsables d'équipe et personnes de supervision de première ligne.

Les documents suivants doivent être distribués aux participantes au début de l'atelier :

1. **Résumé analytique de l'étude ASPIRE**
2. **Module 4 de la trousse de l'employeur**
3. **Infographie de l'étude ASPIRE : Conséquences des mauvaises conditions de travail sur la santé mentale des femmes musulmanes canadiennes**
4. **Infographie de l'étude ASPIRE : Expériences quotidiennes au travail**

Exemple d'ordre du jour

Voici un exemple d'ordre du jour pour un atelier **de deux heures**. N'oubliez pas que vous pouvez choisir parmi les différentes activités proposées dans ce module :

Ordre du jour	**Heure**	**Ressources**
Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Aperçu des objectifs de l'atelier	5 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Les participantes partagent leurs valeurs et leurs règles fondamentales Création d'un espace pour les questions en suspens	10 minutes	Diapositive PowerPoint ou tableau à feuilles mobiles
Aperçu du module : Diapositives d'introduction sur l'étude ASPIRE Statistiques clés issues de l'étude en rapport avec le module 1 Aperçu du module 1 de la trousse de l'employeur	10 minutes	Diapositives PowerPoint Document à distribuer : infographies de l'étude ASPIRE (santé mentale et expériences quotidiennes)
Activité 2 : Cartographie du milieu de travail	30 minutes	Diapositives PowerPoint, tableaux à feuilles mobiles, marqueurs Document à distribuer : plans d'étage vierges Document à distribuer : stratégie clé
Pause	10 minutes	
Activité 2 (suite) : présentations de groupes	30 minutes	
Évaluation de l'atelier	5 minutes	
Conclusions et bilan des questions en suspens	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles

Brise-glace

1. Commencez par inviter les participantes à dessiner rapidement une image ou un symbole qui représente un « espace sûr » pour elles au travail. Si une participante ne parvient pas à trouver un espace sûr sur son lieu de travail, demandez-lui de tracer un « x ». Demandez à 1 ou 2 participantes de partager leur réflexion sur leur métaphore visuelle. Demandez à au moins une personne ayant dessiné un « x » de partager sa réflexion.
2. Deux vérités et un mensonge : Demandez à quelques participantes de partager deux choses vraies et une fausse à leur sujet. Le reste du groupe devra deviner laquelle est fausse.
3. Demandez aux participantes de compléter la phrase suivante : « En tant que femme musulmane, la politique que j'aimerais voir changer sur mon lieu de travail serait… ».
4. Posez la question suivante aux participantes : Si vous pouviez changer quelque chose chez vous ou dans votre apparence que vous estimez être un frein au travail, de quoi s'agirait-il? Élaborez.

Questions en suspens :

Au début de l'atelier, réservez un tableau à feuilles mobiles ou un tableau blanc avec le titre « Questions en suspens ». Utilisez cet espace tout au long de l'atelier pour noter les questions ou les sujets qui ne sont pas abordés pendant l'atelier. Après l'atelier, l'animatrice devrait fournir des réponses aux questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

MENU DES ACTIVITÉS :

Voici différentes activités parmi lesquelles vous pouvez choisir, en fonction des priorités de votre organisation.

Activité 1 : Comprendre les obstacles – Réalités vécues par les femmes musulmanes (40 minutes)

Objectif :

- Approfondir la compréhension des obstacles culturels en milieu de travail en fondant la conversation sur des données et des témoignages.

Instructions pour les animatrices :

1. Partager les données de l'étude ASPIRE sur le sous-emploi, l'exclusion des réseaux, les accommodements inadéquats et les défis sectoriels (dans le PPT et les infographies). (10 minutes)
2. Activité : Tapisserie de témoignages (10 minutes) :
    - Afficher 4 à 5 citations tirées de l'étude ASPIRE dans la salle.
    - Les participantes se déplacent et annotent les citations avec des autocollants :
        - « Quelle émotion cela suscite-t-il? »
        - « Comment votre milieu de travail pourrait-il contribuer à cette dynamique? »
    - Discussion en groupe : quels thèmes sont ressortis? (20 minutes)

Document à distribuer pour l'activité 1
Citations tirées du rapport de l'étude ASPIRE pour la Tapisserie de témoignages.

1. « Peu importe à quel point je travaillais, ils voyaient quelqu'un qui ne cadrait pas avec leurs attentes. »
2. « Je n'avais pas le droit de prendre ma pause repas au coucher du soleil pendant le jeûne… Je devais plutôt manger après ma journée de travail. »
3. « Bien que je sois surqualifiée, on m'a dit que je devrais faire du bénévolat au lieu d'être embauchée. »
4. « Ils mettent en place des initiatives de formation, mais les personnes qui ont des privilèges ne veulent pas y renoncer. Les formations ne sont donc pas très efficaces. »
5. « Une fois, j'ai participé à un programme de formation professionnelle avec 35 personnes, et j'étais la seule à ne pas être [du même groupe ethnique que les autres]. Plus tard, toutes ces personnes sont passées à l'étape suivante, mais pas moi. »

Activité 2 : Cartographier les lacunes en matière de sécurité culturelle (60 minutes)

Objectifs :

- Analyser les environnements de travail actuels à l'aide d'outils visuels participatifs.

Instructions pour les animatrices :

1. Activité – Cartographie du milieu de travail (30 minutes)
    - Répartir les participantes en groupes de 3 ou 4 personnes.
    - Fournir à chaque groupe des plans d'étage vierges[1] ou des schémas symboliques de lieux de travail.
    - Les groupes cartographient les endroits où l'inclusion est concrète par rapport à ceux où l'exclusion est manifeste pour les femmes musulmanes (p. ex. absence d'espace de prière, événements sociaux avec de l'alcool, salles de repos inaccessibles).
    - Utiliser des marqueurs de différentes couleurs pour indiquer les zones non sécurisantes et les zones inclusives.
    - Présenter les « stratégies et solutions clés d'inclusion » abordées dans le module 4 de la trousse de l'employeur. Ensuite, attribuer à chaque groupe une « stratégie ou solution clé d'inclusion ».

2. Présentations de groupes : les équipes partagent leurs conclusions et réfléchissent ensemble (30 minutes)
    - Quelles sont 3 mesures pouvant donner des résultats rapides?
    - Quels sont deux changements systémiques nécessaires?
    - Comment avez-vous appliqué votre « stratégie ou solution clé d'inclusion »?

Activité 3 : Carrousel d'études de cas – De la politique à la pratique (60 minutes)

Objectifs :

- Tirer des enseignements de scénarios réels et élaborer des recommandations pratiques.

Instructions pour les animatrices :

1. Café du monde : Installer 3 stations (3 études de cas, 10 minutes chacune)
    a. SAP Canada : Initiative de soutien au ramadan
    b. Intuit Canada : Accommodements religieux
    c. Gendarmerie royale du Canada (GRC) : inclusion dans le code vestimentaire

[1] Il existe de nombreux modèles de plans d'étage vierges disponibles en ligne via une recherche sur Internet. Vous pouvez télécharger et imprimer 3 ou 4 différents types de plans pour cet exercice.

2. Chaque groupe passe d'une station à une autre toutes les 10 minutes et note les réflexions du groupe en répondant à ces 3 questions :
    - Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
    - Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
    - Comment adapteriez-vous ce processus à votre contexte afin d'améliorer la sécurité culturelle des employées musulmanes?
3. À la fin, chaque groupe présente ses réflexions sur chacune des études de cas (20 minutes).

Activité 4 : Jeu de rôle – Gérer les demandes d'accommodements (45 minutes)

Objectif :

- Faire preuve d'un engagement respectueux et appliquer les politiques.

Instructions pour les animatrices :

1. Scénario : Une femme musulmane demande à bénéficier d'une certaine flexibilité pendant le ramadan et à disposer d'un espace privé pour prier.
   En trinômes : Une personne joue le rôle de l'employée, une autre celui de la responsable et la dernière celui de l'observatrice
    - 1er tour : aucune préparation, réagir naturellement.
    - 2e tour : appliquer des stratégies inclusives (tirées de la trousse et de sessions précédentes).
2. Analyse collective :
    - Quelles hypothèses ont été formulées?
    - Comment l'empathie a-t-elle modifié la réponse?
    - Quel soutien est nécessaire pour améliorer les réactions?

Activité 5 : Conception d'un système de rétroaction (40 minutes)

Objectif : appliquer les connaissances acquises pour concevoir une pratique fondamentale de RH, à savoir un système de rétroaction pour l'adaptation culturelle, la lutte contre le racisme et les normes de DEI.

Instructions pour les animatrices :

1. Activité : Duos de rétroaction. En duo, les participantes esquissent rapidement un système simple de rétroaction sur un autocollant ou une fiche de travail. (15 minutes)
2. Les participantes doivent répondre à cinq questions essentielles :
    - Comment les commentaires seront-ils recueillis de manière confidentielle?
    - Qui supervisera le système et assurera le suivi?
    - Quelles améliorations ou mesures devraient résulter de la rétroaction?
    - Qu'est-ce qui permettrait à une femme musulmane de se sentir suffisamment en sécurité pour s'exprimer?

- Comment le personnel de direction peut-il montrer que la rétroaction sera suivie de mesures positives et non de sanctions?

Encourager les participantes à visualiser leur système à l'aide de cases/flèches (p. ex. un organigramme illustrant le passage des commentaires à l'action).

3. Analyse collective (25 minutes). Inviter 2 ou 3 duos à partager les points forts de leur proposition. Insister sur les points suivants :

- Importance de la confidentialité et de la sensibilité culturelle dans la collecte des commentaires.
- Mise en place de boucles de suivi et de communication pour renforcer la confiance.

Glossaire des termes clés

Accessibilité
Conception d'environnements, de systèmes et de services inclusifs, utilisables par toutes les personnes, en éliminant de manière proactive les obstacles afin d'éviter l'exclusion.

Antiracisme
Ensemble d'actions délibérées visant à contrer et à éliminer le racisme sous toutes ses formes, y compris dans les politiques, les comportements et les pratiques institutionnelles.

Biais (inconscients ou implicites)
Attitudes ou stéréotypes involontaires qui influencent les décisions et les comportements d'une personne sans qu'elle en soit consciente, affectant souvent injustement la perception qu'elle a des autres.

Croyance
Système de croyances et de pratiques religieuses pouvant inclure des observances et des rituels spirituels, protégés par la législation en matière de droits de la personne.

Discrimination
Traitement injuste ou inégal de personnes ou de groupes fondé sur des caractéristiques comme la race, la religion, le genre ou le handicap. Ce traitement peut être intentionnel ou non et résulte souvent de règles ou de pratiques biaisées.

Diversité
Présence d'un large éventail des facteurs d'identités, dont la culture, la race, le genre, l'âge, la religion, les capacités, et autres, au sein d'un groupe ou de la société.

Équité
Octroi d'un traitement juste en reconnaissant que différentes personnes peuvent avoir besoin

Équité en matière d'emploi
Politiques et pratiques visant à éliminer les obstacles et à améliorer la représentation en milieu de travail de groupes historiquement exclus de l'emploi, comme les femmes, les peuples autochtones, les personnes racisées et les personnes en situation de handicap.

de ressources et de soutiens différents pour réussir, en raison d'obstacles systémiques.

Falaise de verre
Processus qui tend à confier à des femmes ou à des chefs de file issus de groupes marginalisés des rôles de direction à haut risque en période de crise, où l'échec est plus probable.

Handicap
Affection physique, mentale, intellectuelle ou sensorielle qui, en interaction avec des obstacles,

limite la pleine participation à la société. Les handicaps peuvent être visibles ou invisibles, permanents ou temporaires. Également appelé besoins particuliers.

Hijab
Mot arabe signifiant « rideau » ou « voile ». Ce mot désigne un foulard porté par de nombreuses femmes musulmanes, couvrant les cheveux et le cou, et symbolisant la modestie et l'identité religieuse.

Inclusion
Création d'un environnement où chaque personne se sent valorisée, respectée et en mesure de participer pleinement. L'inclusion va au-delà de la diversité en garantissant une véritable participation et un sentiment d'appartenance.

Intersectionnalité
Cadre d'analyse permettant de comprendre comment plusieurs aspects de l'identité d'une personne — comme la race, le genre, la classe sociale et la religion — interagissent pour créer des expériences uniques de discrimination et de privilège.
Crenshaw, K. (1989) a créé ce terme.

Islamophobie
Préjugés, peur ou hostilité envers les personnes musulmanes ou les adeptes de l'Islam en général. Elle peut se manifester par des stéréotypes, du profilage ou des politiques discriminatoires, tant au niveau individuel qu'institutionnel.

Mentorat
Relation de soutien permettant à une personne plus expérimentée de guider une personne moins expérimentée dans son développement personnel et professionnel. Le mentorat peut être formel ou informel et comprend souvent des conseils de carrière, le perfectionnement des compétences, le réseautage et la compréhension de la culture du milieu professionnel.

Mesure d'adaptation
Modification des politiques, des règles ou des milieux de travail afin de répondre aux besoins religieux, de santé ou de soins des employées et employés, par exemple en offrant des espaces de prière ou des horaires flexibles.

Milieu de travail inclusif
Milieu de travail où chaque employée ou employé est traité avec dignité, a un accès équitable aux possibilités et se sent habilité à contribuer pleinement, sans obstacle.

Niqab ou Naqab
Mot arabe. Voile porté par certaines femmes musulmanes en public, couvrant l'ensemble du visage à l'exception des yeux.

Parrainage
Le parrainage consiste pour une personne occupant un poste de direction à utiliser activement son influence et ses réseaux afin d'appuyer l'avancement professionnel d'une employée ou d'un

employé. Les marraines ou parrains recommandent leurs protégées ou protégés pour des promotions, des projets clés et des occasions de leadership, et mettent en avant leurs atouts lors des prises de décision.

Plafond de verre
Barrière invisible qui empêche les femmes ou les personnes marginalisées d'accéder à des postes plus élevés dans leur carrière, malgré leurs qualifications.

Racisme
Traitement injuste ou préjugés fondés sur la race ou l'origine ethnique. Il peut s'exprimer à l'échelle individuelle ou par des politiques et des pratiques systémiques qui désavantagent les groupes racisés.

Recrutement inclusif
Pratiques d'embauche qui éliminent activement les biais et attirent des candidates et candidats diversifiés en rendant chaque étape du processus de recrutement équitable et accessible.

Sécurité culturelle
Création d'un espace respectueux, exempt de discrimination, où les identités culturelles et les droits des personnes sont reconnus et protégés.

Annexe 1

Canaux de recrutement axés sur la diversité

A. Canaux de recrutement axés sur la diversité

Nom	Site Web	Coordonnées
Charity Village	https://charityvillage.com/ CharityVillage® est une ressource professionnelle pour plus de 170 000 organisations caritatives et à but non lucratif au Canada. Nous proposons des offres d'emploi rémunérées et des listes de bénévolat gratuites, ainsi que des ressources pour le secteur à but non lucratif et caritatif et des cours en ligne.	Via la page « Contact Us » du site Web. https://charityvillage.com/contact-us/ help@charityvillage.com 1-800-610-8134
Eluta.ca Employeurs engagés en faveur de la diversité	https://www.eluta.ca Eluta.ca est un moteur de recherche d'emploi spécialisé dans la diffusion d'offres de nouveaux emplois directement publiées sur les sites Web des employeurs. Notre site est géré par le projet Canada's Top 100 Employers et répertorie plus d'emplois proposés directement par les employeurs que tout autre moteur de recherche au Canada. Notre site a été lancé le 8 juin 2006 et il est utilisé chaque année par plus de 7 millions de visiteurs uniques au Canada.	Mediacorp Canada Inc. 7, rue St. Thomas Bureau 501 Toronto (Ontario) Canada M5S 2B7 Tél. 416-964-6069 Téléc. 647-436-7186 https://www.eluta.ca/contact
Equitek Employment Equity Posting Service	https://www.equitek.ca **Equitek Employment Equity Solutions** a plus de 20 ans d'expérience dans la mise en relation de personnes en recherche d'emploi issues de la diversité avec des débouchés professionnels. Tout en aidant les organisations à améliorer leur stratégie de diversité,	508 – 639, rue Dupont Toronto (Ontario) M6G 1Z4 416 651-4904 https://equitek.ca/about-us/ William Stewart william.stewart@equitek.ca

	d'équité et d'inclusion afin de répondre à leurs besoins de recrutement, nous disposons aussi d'un réseau national proactif de spécialistes en emploi, de coachs professionnels et de mentors issus de la communauté, qui travaillent au nom de talents issus de ces groupes sous-représentés. Nous offrons un moyen efficace de mettre en relation les demandeurs d'emploi directement avec les employeurs qui souhaitent recruter.	
Glassdoor	https://www.glassdoor.com Où que vous en soyez dans votre parcours professionnel, Glassdoor aide les travailleurs et les entreprises à trouver la combinaison parfaite.	Via la page « Contact Us » du site Web
HireDiverse.ca	https://www.hirediverse.ca/ HireDiverse, vous permet de joindre des candidats diversifiés partout au Canada grâce à des actions de sensibilisation ciblées et à des messages inclusifs. En publiant vos offres d'emploi sur HireDiverse, vous soulignez l'engagement continu de votre organisation en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.	337, avenue Rothesay, bureau 125 Saint John (Nouveau-Brunswick) E2J 2C3 hi@hirediverse.ca https://www.hirediverse.ca/contact
Indeed.com	https://ca.indeed.com/ Chez Indeed, nous nous engageons à avoir un impact positif sur la société en aidant les gens à trouver un meilleur emploi, pour une qualité de vie meilleure. Grâce à la puissance de notre plateforme et à l'expertise de notre personnel, et en partenariat avec des organisations qui partagent nos valeurs, nous aspirons à créer un avenir professionnel équitable et inclusif.	Contactez le service d'assistance sur le site Web
Indigenous Careers	https://indigenouscareers.org Indigenous Careers met en relation les personnes autochtones à la recherche d'un emploi et les employeurs inclusifs. Avec un nombre croissant d'employeurs en faveur de l'inclusion des Autochtones, et un plan d'affaires axé sur l'avancement des employés des Premières Nations, métis et inuits, la plateforme Indigenous Careers est une	1-866-711-5091 1-306-956-5360 contact.us@indigenousworks.ca

	communauté en ligne en pleine expansion qui permet aux employeurs d'entrer en contact avec la main-d'œuvre future du Canada.	
Emplois pour les nouvelles personnes arrivant au Canada	https://www.workopolis.com/ Workopolis est un site d'offres d'emploi fondé en 1999 qui fournit des services d'emploi aux Canadiens en français et en anglais. Depuis plus de 15 ans, Workopolis s'efforce de mettre en relation des millions de Canadiens avec l'emploi de leurs rêves.	https://workopolis.zendesk.com/hc/en-us/requests/new
Leading Talent	Premier portail canadien dédié à la carrière des femmes. Notre mission est de promouvoir les femmes à des postes de direction, de leadership et stratégiques afin d'avoir un impact positif sur leur vie et d'aider les employeurs qui s'engagent en faveur de la diversité.	https://leadingtalent.ca/
Fierté au travail Canada	https://prideatwork.ca Grâce au dialogue, à l'éducation et au leadership éclairé, Pride at Work Canada/Fierté au travail Canada donne aux employeurs canadiens les moyens de créer des lieux de travail qui célèbrent tous les employés, indépendamment de leur expression de genre, identité de genre et orientation sexuelle. Nos activités d'apprentissage, de réseautage et de mobilisation communautaire ont lieu dans tout le pays, afin de conseiller, de célébrer et de rapprocher les employeurs canadiens les plus inclusifs.	**Adresse** 192, avenue Spadina, bureau 312 Toronto (Ontario) M5T 2C2 416-309-8410 info@prideatwork.ca

WorkInNonProfits.ca	https://workinnonprofits.ca WorkInNonProfits.ca s'engage à contribuer à l'édification et au renforcement du secteur à but non lucratif au Canada en mettant en relation les organismes à but non lucratif partout au pays avec des chercheurs d'emploi et des bénévoles. WorkInNonProfits.ca est établi à Vancouver, en Colombie-Britannique, et a toujours fonctionné de manière entièrement virtuelle.	Vancouver, Colombie-Britannique Téléphone : non indiqué Via la page « Contact us ».

B. Associations musulmanes/Plateformes de mobilisation communautaire

Nom	Site Web et province(s)/ville	Coordonnées
Muslim Association of Canada (MAC)	https://macnet.ca MAC publie des bulletins d'information incluant des offres d'emploi.	2380 Speakman Drive, Mississauga (Ontario) Canada, L5K 1B4 (905) 822-2626 mac@macnet.ca
SacredHand Canada (SHC)	Ontario (Mississauga) https://sacredhandcanada.com/	5004 Timberlea Blvd, Units 26–29, Mississauga (Ontario) L4W 2S6 (905) 624-0333 Info@SacredHandCanada.com2
ISNA Canada	Ontario (Mississauga) https://www.isnacanada.com/	2200 South Sheridan Way, Mississauga (Ontario) L5J 2M4 905-403-8406
Muslim Advisory Council of Canada	Ontario (Oakville) https://www.muslimadvisory.ca/	407, Iroquois Shore Rd, Unit 8, Suite 7, Oakville (Ontario) L6H 1M3 info@muslimadvisory.ca
Islamic Foundation of Toronto	Ontario (Scarborough) https://www.islamicfoundation.ca/	441 Nugget Ave, Scarborough (Ontario) M1S 5E1 416-321-0909 / 416-321-1995 info@islamicfoundation.ca
The BC Muslim Association – Section féminine	Colombie-Britannique (Vancouver) https://thebcma.com/Women.aspx	12300, Blundell Rd, Richmond (Colombie-Britannique) V6W 1B3 (604) 270-2522 womeninfo@thebcma.com Téléc : 604-244-9750
Communauté musulmane du Québec (CMQ)	Québec (Saint-Laurent) https://muslimcommunityofquebec.ca	7445, avenue Chester Montréal (Québec) Canada, H4V 1M4 Tél. : 514-484-2967 Téléc. : 514-486-3802

		Info@MuslimCommunityOfQuebec.ca
Muslim Community of Edmonton (MCE) Mosque	Alberta (Edmonton) https://www.mcemosque.com/	10721 86 Ave NW, Edmonton (Alberta) T6E 2M8 (780) 432-0208 mce@mcemosque.com
Mosquée Al Rashid	Alberta (Edmonton) https://alrashidmosque.ca/	5 57 St NW, Edmonton (Alberta) T5A 3W6 (780) 451-6694
Calgary Islamic Centre (CICSW)	Alberta (Calgary) https://cicsw.ca/	5615 14 Ave SW, Calgary (Alberta) T3H 2E8 (403) 242-1637 info@cicsw.ca
Islamic Information Society of Calgary (IISC)	Alberta (Calgary) https://www.iisc.ca/	PO Box 64295, Thorncliffe PO, Calgary (Alberta) T2K 6J7 (403) 261-7601 info@iisc.ca
Islamic Association of Saskatchewan (Saskatoon)	Saskatchewan (Saskatoon) https://islamiccenter.sk.ca/	222 Copland Crescent, Saskatoon (Saskatchewan) S7H 2Z5, Canada +1 306-665-6424 info@islamiccenter.sk.ca

C. Associations féminines

Nom	Site web	Coordonnées
Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)	https://ccmw.com	C.P. 73509, RPO Wychwood Toronto (Ontario) M6C 4A7 Canada 416-999-6059 info@ccmw.com
Women's Executive Network (WXN)	https://wxnetwork.com	WXN - Women's Executive Network 150 King Street West Toronto (Ontario) M5H 1J9 1-416-361-1475 Page « Contact us » sur le site Web.
Fondation canadienne des femmes	https://canadianwomen.org/fr/	Bureau national : 1920 Yonge St., Suite 302 Toronto (Ontario) M4S 3E2 1-866-293-4483 info@canadianwomen.org
Afghan Women's Network	https://afghanwomen.org/	150 Consumers Road, unit 203 North York (Ontario) M2J 1P9 (416) 588-3585 receptionhd@afghanwomen.org
South Asian Women's Community Centre	https://sawcc-ccfsa.ca	1035, rue Rachel Est, 3e étage Montréal (Québec) H2J 2J5 +1 514-528-8812 sawcc@sawcc-ccfsa.ca
Conseil des femmes de Montréal	https://montrealcouncilofwomen.ca/	Conseil des femmes de Montréal C.P. 77706 BP St-Mathieu Montréal (Québec) H3H 0A4 mcwInformation@gmail.com

Fédération des Femmes du Québec (FFQ)	https://ffq.qc.ca	469, rue Jean-Talon Ouest, Bureau 319 Montréal (Québec) H3N1R4 514-876-0166 info@ffq.qc.ca
Fondation NISA	https://www.nisafoundation.ca/	1 - 10318 Whalley Blvd Surrey (Colombie-Britannique) V3T 4H4 Canada +1 888 711 6472 (NISA) info@nisafoundation.ca

D. Centres d'emploi pour les personnes nouvellement arrivées

Organisations régionales/provinciales

Nom	Services offerts	Soutien aux femmes musulmanes	Site Web et coordonnées
Alberta			
Centre for Newcomers	Installation, emploi, anglais langue seconde, garde d'enfants	Multiculturel, sensible aux traumatismes	https://centrefornewcomers.ca 403-569-3325
CIWA	Installation et emploi des femmes immigrantes	Dédié aux femmes, adapté à la culture	https://ciwa-online.com 403-444-1758
Trellis Society	Aide juridique, logement et emploi	Sensible aux traumatismes	https://growwithtrellis.ca 403-930-3370
ISFFA (Islamic Family & Social Services Association)	Aide à l'établissement, prise en charge sociale, sécurité alimentaire et aide aux nouveaux arrivants.	Compétence culturelle, soutien aux femmes et aux familles musulmanes	https://www.islamicfamily.ca 780-900-2777
MCN (Edmonton Mennonite Centre for Newcomers)	Programmes linguistiques, d'emploi, d'établissement, pour les jeunes et les femmes.	Programmes inclusifs avec une certaine adéquation culturelle et linguistique	https://newcomercentre.com 780-424-7709 780-424-7736
Colombie-Britannique			
MOSAIC	Établissement, emploi, counseling	Multiethnique, sensible à la dimension de genre	https://mosaicbc.org 604-254-9626
DIVERSEcity	Soutien psychologique après un traumatisme, logement et emploi	Interprètes en arabe/pendjabi	https://www.dcrs.ca 604-547-1202
ISSofBC	Établissement, langue, emploi, soutien par les pairs et soutien aux femmes nouvellement arrivées	Inclusif et accessible	https://issbc.org 604-684-2561
Collingwood NH	Services d'établissement communautaire	Inclusif et accessible	https://www.cnh.bc.ca 604-435-0323
S.U.C.C.E.S.S.	Langue, soutien familial, logement, emploi, counseling	Programmes adaptés à la culture et à la langue disponibles	https://successbc.ca 604-684-1628 info@success.bc.ca

Manitoba			
MANSO	Soutien aux organisations, services linguistiques/d'emploi	Coordination de services adaptés à la culture	https://mansomanitoba.ca (204) 272-0872
Westman Immigrant Services	Services d'emploi, linguistiques et d'établissement	Multilingue	https://westmanimmigrantservices.ca/ 204-727-6031 info@westmanimmigrantservices.ca
Nouveau-Brunswick			
MCAF	Services d'emploi, linguistiques et d'établissement	Communauté inclusive	https://mcaf.nb.ca/en/ (506) 454-8292
Centre d'accueil des nouveaux arrivants de Saint-Jean	Orientation, planification et cercles de conversation	Communauté inclusive	https://sjnewcomers.ca 506-642-4242
Terre-Neuve-et-Labrador			
Association of New Canadians (ANC)	Établissement, emploi, bien-être, langue	Soutien aux nouveaux arrivants issus de la diversité	https://ancnl.ca/ (709) 722-9680 information@ancnl.ca
Nouvelle-Écosse			
ISANS	Établissement, emploi, bien-être	Multilingue, adapté aux nouveaux arrivants	https://isans.ca 902-423-3607
Halifax Refugee Clinic	Services juridiques et services aux réfugiés	Soutien aux femmes réfugiées musulmanes	https://halifaxrefugeeclinic.org 902-422-6736
YMCA-YWCA Halifax	Installation, ALS, emploi	Axé sur la famille	https://ymcahfx.ca Formulaire en ligne
Ontario			
Newcomer Women's Services	ALS, aide juridique, citoyenneté, emploi	Axé sur les femmes	https://newcomerwomen.org 647-224-1371
Settlement.Org (OCASI)	Établi en Ontario; Guides multilingues et webinaires pour nouveaux arrivants	Multilingue, inclusif	https://settlement.org Formulaire en ligne
COSTI Immigrant Services	Services d'établissement, d'emploi, de logement et de counseling	Comprend des programmes destinés aux femmes musulmanes et des mesures de lutte contre l'islamophobie.	https://costi.org 416-244-7714 info@costi.org
CICS	Programmes d'établissement, pour les familles et les jeunes	Inclusif, multilingue	https://www.cicscanada.com 416-293-4565
Arab Community Centre	Programmes d'établissement, pour les jeunes et les femmes	Nouveaux arrivants arabes et musulmans	https://acctonline.ca 416-750-9600
TNO – The Neighbourhood Organization	Programmes d'établissement, emploi, logement, counseling pour les jeunes et les femmes	Programmes multilingues et adaptés à la culture des communautés musulmanes	https://tno-toronto.org 1-855-421-3054 info@tno-toronto.org

Services pour femmes immigrantes d'Ottawa	Programmes d'établissement, counseling en situation de crise, défense juridique pour les femmes immigrantes	Conçu pour les femmes; les clientes musulmanes sont les bienvenues et bénéficient d'un soutien	https://immigrantwomenservices.com 613-729-3145 Téléc. : 613-729-9308 infomail@iwso.ca
Île-du-Prince-Édouard			
IRSA PEI	Traduction, soutien avant et après l'arrivée	Soutien aux nouveaux arrivants	https://irsapei.ca 902-628-6009
Québec			
Centre des femmes de Montréal	Établissement, cours de français, ateliers	Ouvert aux femmes musulmanes	https://centredesfemmesdemtl.org 514 842-6652 514 842-4780
Amal – Centre pour femmes	Counseling et services pour les femmes musulmanes	Spécifiquement destiné aux femmes musulmanes	https://www.amalwomencenter.ca/ (514) 855-0330
Saskatchewan			
Association interculturelle de la Saskatchewan	Aide gratuite à l'établissement	Inclusif	https://saskintercultural.org (306) 978-1818
Newcomer Gateways	Orientation, références	Soutien aux nouveaux arrivants en milieu rural	https://battlefordsimmigration.ca 306-446-0622 1-877-494-0622
Territoires du Nord-Ouest			
CDETNO	Évaluation des besoins, traduction	Soutien bilingue	https://cdetno.com/en/ 867-873-5962 1-866-849-9139
Nunavut			
Carrefour Nunavut	Intégration, références	Inuktitut et anglais	https://carrefournunavut.ca/en 867-979-2800
Yukon			
Centre multiculturel du Yukon	Emploi, logement et orientation	Soutient les groupes musulmans/diversifiés	https://mcyukon.com 1-867-667-6205

E. Médias ethniques et chaînes confessionnelles pour les messages liés à l'emploi

Type de média	Chaîne	Site Web	Portée / Cible
Presse écrite	Salam Toronto	https://salamtoronto.ca	Hebdomadaire persan/anglais dans la région du Grand Toronto
Petites annonces	MuslimLink.ca	https://muslimlink.ca	Bourse d'emploi pour les professionnels musulmans
Télé	Natyf TV	https://natyf.com/	Programmation multiculturelle en français au Québec
Télévision en ligne	Abu Dhabi TV (Canada)	http://ethnicchannels.com/channels/abudhabi.php	Chaîne en langue arabe, à l'échelle nationale

Radio – Ontario	Canadian Islamic Broadcasting Network	https://www.radioislam.ca/	Émission radiophonique islamique nationale en ligne
Radio – Montréal	Radio Moyen-Orient – Montréal, QC	https://meradio.ca/	Station arabe/multilingue dans la région de Montréal
Radio – Windsor/Detroit	CINA-FM	https://cinafm.com	Station multilingue avec programmation en arabe
Réseau publicitaire en ligne	Muslim Ad Network	https://www.linkedin.com/company/muslim-ad-network	Publicités numériques ciblant le public musulman
Radio sud-asiatique – GT	Radio Humsafar	http://radiohumsafar.com	Station AM proposant des programmes multilingues sur l'Asie du Sud

F. Exemple de déclaration sur l'équité en matière d'emploi à inclure dans les offres d'emploi

- Adapté de la déclaration sur l'équité en matière d'emploi d'Oxfam Canada
- Envisagez de rendre publics vos politiques et vos cadres stratégiques de DEI et connexes, et d'y ajouter des liens.

En tant qu'organisation et en tant que personnes, nous nous opposons à tous les systèmes d'oppression, de violence et de haine. Nous défendons la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) au sein de notre organisation et dans la société en général, en nous appuyant sur notre politique de DEI, notre cadre stratégique et notre politique anti-harcèlement.

Nous accordons la priorité à la création d'un lieu de travail bienveillant et inclusif où chaque personne se sent valorisée et en lien avec les autres. Nous souhaitons tout particulièrement recevoir des candidatures de femmes et de personnes de genre non conforme, de personnes autochtones, de personnes noires et racialisées, de personnes 2SLGBTQI+, de personnes en situation de handicap, de personnes de toutes confessions, de personnes immigrantes au Canada et d'autres membres de groupes sous-représentés.

Si vous avez besoin de mesures d'accommodement à n'importe quelle étape du processus de recrutement, veuillez nous en informer à l'adresse XXXX. Nous nous engageons à fournir des accommodements pour répondre à vos besoins, conformément à notre politique d'accommodements pour les personnes en situation de handicap. L'offre d'emploi est disponible dans d'autres formats.

Annexe 2
Formatrices et formateurs en DEI et en sécurité culturelle – Canada

Nom	Services fournis	Site Web	Coordonnées
All Things Equitable Inc.	Stratégie DEI, accompagnement en leadership inclusif, élaboration de politiques	https://allthingsequitable.ca	contact via le formulaire janelle@allthingsequitable.ca
Bhasin Consulting Inc.	Formation à l'empathie, l'appartenance et la sécurité psychologique; webinaires	https://bhasinconsulting.com	https://bhasinconsulting.com/contact-us/
Conseil canadien des femmes musulmanes (CCMW)	Ateliers contre l'islamophobie et le racisme; projet WISH; formation à la sensibilité culturelle; coordination des services juridiques	https://ccmw.com	P.O. Box 73509, RPO Wychwood, Toronto (Ontario) M6C 4A7 Téléphone : 416-999-6059 Courriel : info@ccmw.com
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI)	Formation nationale sur la DEI, trousses d'outils, audits d'équité, webinaires	https://ccdi.ca/fr	2, rue Carlton, bureau 820, Toronto (Ontario) M5B 1J3 Téléphone : 1-866-814-6111
Canadian Diversity Initiative	Formations sur la DEI proposées – Réduire les préjugés inconscients, notamment dans le recrutement; Respect et inclusion sur le lieu de travail	https://candiversity.com/resources/	Prendre rendez-vous : https://candiversity.com/contact/ Ou par courriel : admin@candiversity.com
Canadian Equality Consulting	Stratégie d'équité et d'inclusion; ateliers en direct; micro-apprentissage; conférences	https://canadianequality.ca	Canadian Equality Consulting Calgary, Edmonton Vancouver, Toronto Montréal hello@canadianequality.ca 780-399-8989
CultureAlly	Formation personnalisée en DEI, soutien aux GRP, élaboration de stratégies culturelles	https://cultureally.com	https://www.cultureally.com/contact
Diversity Institute (TMU)	Formation sur mesure en formats synchrone et asynchrone, recherche factuelle sur la diversité, stratégies personnalisées en matière de DEI, entrepreneuriat pour	https://torontomu.ca/diversity	350, rue Victoria, Toronto (Ontario) M5B 2K3 Téléphone : 416-979-5000 Courriel : diversityinstitute@torontomu.ca

	nouveaux arrivants et centre de connaissances sur l'entrepreneuriat féminin		
MT Consulting Group (Basecamp DEI)	Formation sur la DEI, services de direction en matière de DEI à temps partagé, calendrier et outils sur la diversité	https://mtconsultinggroup.ca	Edmonton (Alberta) Canada hello@mtconsultinggroup.ca (780) 710-5511

Annexe 3

Trousses et ressources supplémentaires sur la DEI pour les employeurs

Institut de la diversité

Outil d'évaluation de la diversité organisationnelle

Genre, diversité et discrimination sur le lieu de travail

Rapports spécifiques à l'industrie (publiés en 2024) :

Equity, Diversity and Inclusion in the Banking Sector

Equity, Diversity & Inclusion in the Communications Sector

Equity, Diversity and Inclusion in the Transportation Sector

Best Practices for Advancing Equity, Diversity and Inclusion in Manufacturing

Trousses du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI)

Créer une stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion : anglais | français

Conseils et comités sur la diversité, l'équité et l'inclusion : anglais | français

Groupes de ressources pour le personnel – Trousse pour créer et garder des GRP efficaces : anglais | français

Pratiques d'embauche inclusives – Trousse pour transformer les pratiques de recrutement afin d'attirer et de fidéliser des talents diversifiés : anglais | français

Plaider pour la diversité, l'équité et l'inclusion : anglais | français

Histoires de réussites par des employeurs

CDI – Visitez cette page Web

Réseau Canada du Pacte mondial des Nations Unies : L'inclusion en mouvement : Portraits de leadership https://unglobalcompact.ca/knowledge-hub/page.php?id=75 – ici

Cours

Les modules interactifs du site Web de l'IRIPI couvrent plusieurs thèmes liés à la DEI.

Annexe 4

OUTIL D'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE ASPIRE

Travaillez individuellement ou avec les membres de votre groupe. Demandez à chaque membre de lire et de répondre.

Oui | En partie | Non pour chaque question.

Modules	Énoncé	Oui	En partie	Non
M1 : Attraction des talents	Nous utilisons des processus de sélection standardisés qui favorisent un recrutement juste, équitable et sans biais.			
	Notre équipe de recrutement est formée pour réduire les préjugés dans les processus de recrutement.			
	Notre image de marque et nos descriptions de poste reflètent nos engagements en matière de DEI et la valeur que nous accordons à la diversité des talents.			
	Nous reconnaissons et valorisons l'éducation et l'expérience internationales.			
	Nous avons établi des partenariats avec des organismes d'aide à l'emploi pour des personnes nouvellement arrivées ou musulmanes, avec des recruteurs inclusifs et d'autres plateformes qui touchent des communautés diversifiées.			
M2 : Intégration	Nous organisons des formations sur la sécurité culturelle en milieu de travail avec le personnel chargé des processus d'intégration et les nouvelles recrues.			
	Les nouvelles recrues sont présentées aux groupes de ressources pour le personnel, aux mentors et/ou à d'autres réseaux de soutien.			
	Nous proposons une orientation sur les accommodements religieux et la sécurité culturelle, y compris les engagements et les attentes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.			

	Nous désignons du personnel chargé d'accompagner les nouvelles recrues lors de leur intégration.			
	Nous disposons de canaux de rétroaction pour évaluer les processus d'intégration et apporter des améliorations.			
M3 : Promotion équitable	Nous avons mis en place des critères et des politiques de promotion transparents et appliqués de manière équitable afin de réduire les préjugés subjectifs et d'encourager l'avancement professionnel de tous les membres du personnel.			
	Nous formons les équipes de recrutement à des stratégies de promotion sans préjugés et les sensibilisons aux préjugés inconscients et à la manière de les surmonter.			
	Nous facilitons l'accès du personnel à des programmes de mentorat, de marrainage ou parrainage et de leadership.			
	Nous avons adopté des processus d'évaluation des performances qui atténuent les préjugés subjectifs et avons formé le personnel en conséquence.			
	Nous menons des audits sur la diversité afin de surveiller et de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs en matière de diversité, et afin d'améliorer les stratégies visant à combler les lacunes.			
M4 : Sécurité culturelle	Nous proposons des espaces de prière, des horaires flexibles et des codes vestimentaires adaptés aux pratiques religieuses.			
	Tout le personnel et la direction reçoivent une formation sur la lutte contre le racisme, les préjugés inconscients et la sécurité culturelle, et sont sensibilisés aux politiques connexes.			
	Les femmes musulmanes et les autres membres du personnel issus de la diversité ont accès à des groupes de ressources pour le personnel ou à d'autres groupes d'affinité pour obtenir du soutien.			
	Nous veillons à ce que les réunions importantes et les réseaux sociaux tiennent compte des personnes musulmanes (p. ex. nourriture halal, événements sans alcool, pas pendant le ramadan).			
	Nous disposons d'un système clair et confidentiel de signalement des cas de discrimination qui protège les membres du personnel contre les représailles.			

Notation :

Pour chaque question, attribuez une note :

- **0 = Non**
- **1 = En partie**
- **2 = Oui**

Attribuer des notes et calculer	**Oui (2)**	**En partie (1)**	**Non (0)**
M1			
M2			
M3			
M4			
Globalement			

Comment interpréter vos résultats?

Évaluation globale :

Score total (sur 40)	Niveau d'évaluation	Signification
0-15	Fondamental	Vous venez de commencer. Commencez par le module 1 et suivez chaque étape dans l'ordre.
15–28	Évolutif	Vous avez des intentions fortes : utilisez cette trousse pour combler vos lacunes et systématiser vos pratiques.
28–40	Avancé	Bravo, vous avez fait de grands progrès! Continuez à renforcer vos efforts et revoyez les modules pour progresser encore davantage.

Interprétation des scores par module

Module	Note max.	Plage de scores	Niveau d'évaluation	Signification
Module 1 : Attraction et recrutement des talents	10	0-4	Fondamental	Commencez à intégrer des stratégies de recrutement inclusives et des pratiques de sensibilisation communautaire.
		5-7	Évolutif	Certaines pratiques inclusives sont en place, examinez les outils permettant de réduire les préjugés et de faire de la sensibilisation.
		8-10	Avancé	Vos pratiques sont solides, mettez l'accent sur la cohérence et l'amélioration continue.

Module 2 : Intégration et début d'emploi	10	0-4	Fondamental	Améliorez l'intégration pour favoriser l'appartenance et la sécurité culturelle dès le premier jour.
		5-7	Évolutif	Les bases sont en place, renforcez les structures de soutien et les processus de rétroaction du personnel.
		8-10	Avancé	L'intégration est inclusive, continuez à l'affiner et vérifiez s'il existe des lacunes.
Module 3 : Promotion équitable et développement du leadership	10	0-4	Fondamental	Des promotions et un marrainage ou parrainage transparents sont nécessaires pour favoriser la fidélisation des femmes musulmanes.
		5-7	Évolutif	Des efforts sont déployés, il faut les rendre plus cohérents et les faire reposer sur des données.
		8-10	Avancé	Le développement d'un leadership inclusif est en cours, il faut élargir et évaluer l'impact.
Module 4 : Sécurité culturelle et accommodements religieux	10	0-4	Fondamental	Sensibilisez et soutenez les politiques en faveur des besoins culturels et religieux.
		5-7	Évolutif	Bon début, donnez la priorité aux accommodements pratiques et à la formation en DEI.
		8-10	Avancé	Votre milieu de travail favorise l'inclusion — examinez et ajustez au besoin.

Prochaines étapes

En fonction de votre évaluation, identifiez les modules qui correspondent à vos scores les plus bas ou à vos besoins les plus urgents. Cette trousse n'est pas linéaire : revenez aux modules au fur et à mesure que votre organisation évolue. Laissez votre auto-évaluation guider votre engagement continu en faveur de l'équité, de l'inclusion et de la sécurité culturelle en milieu de travail pour les femmes musulmanes.

Bon courage!

PROMOUVOIR LES FEMMES MUSULMANES CANADIENNES EN MILIEU DE TRAVAIL

Trousse à l'intention des employeurs afin de créer des milieux de travail culturellement sûrs et équitables pour les femmes musulmanes canadiennes

Financé par : Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC Canada)

Publié par : Le Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)

@ Conseil canadien des femmes musulmanes 2025 Tous droits réservés.

ISBN: 978-1-7386870-8-4

Courriel :info@ccmw.com