SURMONTER LES OBSTACLES EN MILIEU DE TRAVAIL POUR LES FEMMES MUSULMANES AU CANADA :

Trousse à l'intention des employées pour créer des milieux de travail culturellement sécuritaires et équitables pour les femmes musulmanes canadiennes

#J'AiMaPlaceTuAsTaPlace

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 employées pour les femmes musulmanes canadiennes a été élaborée par la consultante Rotbah Nitia, de Rotbah Nitia Consulting, avec la contribution de Sheena Chaudhry, de SK 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 : 978-1-7386870-9-1

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 à la trousse
2. **MODULE 1 : S'ORIENTER DANS LE RECRUTEMENT ET LA RECHERCHE D'EMPLOI**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et guide de l'animatrice
3. **MODULE 2 : RÉUSSIR EN DÉBUT D'EMPLOI**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et guide de l'animatrice
4. **MODULE 3 : CRÉER DES PARCOURS DE CARRIÈRE ET DÉVELOPPER LE LEADERSHIP**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et guide de l'animatrice
5. **MODULE 4 : CRÉER DES LIEUX DE TRAVAIL SÛRS ET INCLUSIFS**
    a. Module de contenu
    b. Module d'atelier et guide de l'animatrice
6. Glossaire des termes
7. Annexes
    a. Annexe 1 - Liste de ressources en services de santé mentale
    b. Annexe 2 - Liste de ressources en services d'établissement
    c. Annexe 3 - Liste des lois canadiennes sur l'obligation d'accommodements

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.

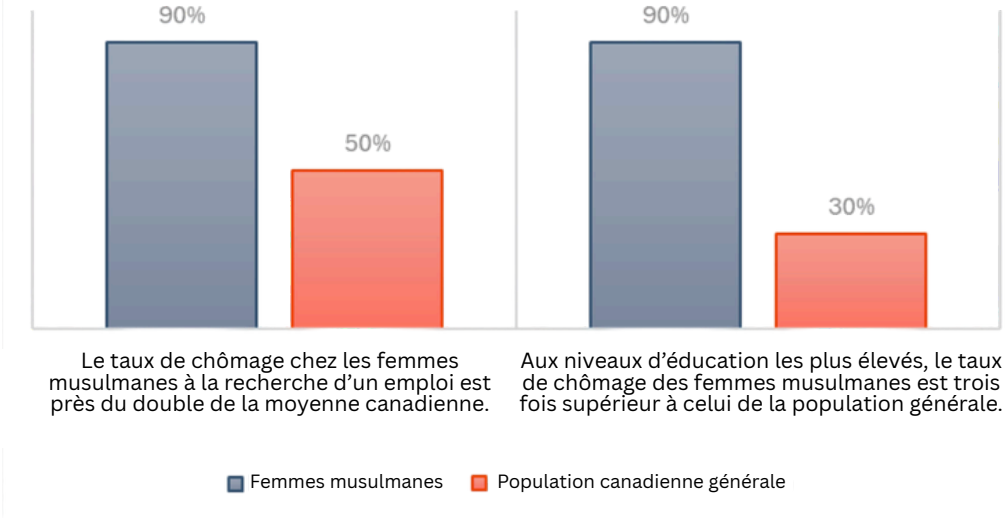
Nos principes directeurs :

- Nous sommes guidés 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 CCFM 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.

INTRODUCTION À LA TROUSSE À L'INTENTION DES EMPLOYÉES (POUR LES FEMMES MUSULMANES CANADIENNES)

Les femmes musulmanes partout au Canada sont des professionnelles hautement qualifiées, multilingues, ancrées dans leur communauté et connectées au monde entier, qui apportent une valeur ajoutée considérable à leur lieu de travail. Selon Statistique Canada, la population musulmane représente désormais près de **4,9 % de la population canadienne** (recensement de 2021), et les femmes musulmanes sont de plus en plus présentes dans les universités, les programmes professionnels et les métiers spécialisés[1]. Pourtant, malgré leurs atouts, les femmes musulmanes continuent de faire face à des inégalités persistantes, du recrutement à la promotion et à l'accès au leadership. Ces obstacles ne sont pas le résultat de lacunes individuelles, mais de systèmes structurels qui sous-estiment leur identité, dévalorisent leurs qualifications et ne leur offrent pas un environnement de travail culturellement sécuritaire et inclusif[2].

Statistiques clés sur l'emploi



Ces disparités ne reflètent ni leurs capacités ni leur motivation. Elles révèlent des obstacles systémiques plus profonds liés à l'islamophobie, aux biais de genre, au racisme, au statut d'immigration et à des cultures organisationnelles discriminatoires[3]. La Muslims in Canada Data Initiative (MiCDI) de l'Université de Toronto a mis en évidence des biais persistants à l'égard des femmes visiblement musulmanes lors du recrutement, de la promotion et des interactions professionnelles quotidiennes, ce qui fait écho aux conclusions de nombreuses études sur la diversité et le marché du travail menées au Canada.

La trousse intitulée **Surmonter les obstacles en milieu de travail pour les femmes musulmanes** au Canada a été créée pour soutenir ces femmes à chaque étape de leur parcours professionnel, y compris les nouvelles arrivantes qui découvrent le

marché du travail canadien pour la première fois, les professionnelles en début de carrière à la recherche de postes intéressants, les femmes en milieu de carrière confrontées à des obstacles à l'avancement et les femmes musulmanes ayant des identités croisées, telles que les femmes musulmanes noires, les femmes musulmanes queers et transgenres et les femmes musulmanes en situation de handicap[4].

S'appuyant sur **l'étude ASPIRE** de 2024, les cadres juridiques, les consultations communautaires et la recherche mondiale, cette trousse fournit des stratégies pratiques et validées pour naviguer dans les processus d'embauche, renforcer le sentiment d'appartenance, accéder à l'avancement et favoriser la sécurité et l'inclusion au travail.

À PROPOS DE L'ÉTUDE ASPIRE

L'étude ASPIRE : S'attaquer aux problèmes systémiques et aux inégalités pour résoudre les problèmes d'emploi a été menée par le Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM) en collaboration avec la Muslims in Canada Data Initiative (MiCDI) de l'Université de Toronto. Financée par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC), il s'agit de l'une des études nationales les plus complètes sur les obstacles à l'emploi auxquels sont confrontées les femmes musulmanes.

À l'aide d'une approche mixte comprenant des sondages, des entrevues, des groupes de discussion et des analyses du marché du travail fondées sur le recensement, cette étude documente la manière dont la discrimination systémique touche les femmes musulmanes en matière de recrutement, de fidélisation, de promotion, d'accès à des postes de direction et de sécurité au travail. L'étude inclut les expériences de nouvelles arrivantes, de Canadiennes de deuxième génération, de femmes racialisées, de femmes issues des communautés 2SLGBTQ+, de femmes vivant en situation de handicap et de femmes issues de divers secteurs.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE ASPIRE

1. S'orienter dans le recrutement et la recherche d'emploi

Les femmes musulmanes sont confrontées à des obstacles importants avant même d'entrer sur le marché du travail :

- **Discrimination fondée sur le nom et le port du hijab :** Les CV comportant des noms musulmans reçoivent moins de réponses; les femmes qui portent le hijab sont victimes de préjugés négatifs lors des entrevues.
- **Dévalorisation des qualifications :** Les études et l'expérience professionnelle acquises à l'étranger sont souvent rejetées, ce qui limite l'accès à des postes professionnels et oblige beaucoup de femmes à accepter des emplois précaires.

- **Exclusion des réseaux :** Les nouvelles arrivantes et les femmes qui ne font pas partie des réseaux dominants ont du mal à accéder au mentorat, au marrainage/parrainage et aux possibilités d'embauche internes.
- **Biais liés à l'« adéquation » et au professionnalisme :** Les employeurs émettent souvent des hypothèses sur le style de communication, la culture ou l'identité religieuse des candidates, ce qui influence leurs décisions d'embauche.
- **L'islamophobie genrée influence les résultats du recrutement :** Les femmes visiblement musulmanes, en particulier celles qui portent le hijab, sont perçues comme moins compétentes, moins « modernes » ou incompatibles avec la culture de l'entreprise, ce qui conduit à leur exclusion lors des phases de sélection et d'entrevues.

2. Réussir en début d'emploi

Les premières expériences professionnelles déterminent la fidélisation à long terme :

- De nombreuses femmes musulmanes ont déclaré se sentir isolées ou « surveillées » lors de leur intégration.
- Le manque de clarté concernant les accommodements religieux (espace de prière, tenue vestimentaire modeste, horaires pendant le ramadan) était courant.
- Les microagressions et l'exclusion culturelle au début de la carrière ont souvent conduit à un désengagement ou à un départ prématuré.
- L'absence de soutien structuré et de liens a contribué à une mauvaise intégration.
- L'étude a révélé un lien direct entre l'exclusion vécue dès le départ et la détérioration de la santé mentale. Les femmes ont décrit l'anxiété, la dépression et l'épuisement émotionnel résultant d'une surveillance constante, de microagressions et d'une incertitude quant à leur appartenance. Plusieurs participantes ont explicitement établi un lien entre le sous-emploi, la précarité et le manque d'accommodements et la détérioration de leur bien-être mental.

3. Créer des parcours de carrière et développer le leadership

Les femmes musulmanes se heurtent à des obstacles systémiques qui les empêchent de gravir les échelons :

- Elles restent **grandement sous-représentées aux postes de direction** malgré leur niveau d'instruction élevé.
- Beaucoup se heurtent au phénomène de « l'échelon manquant » : en début de carrière, elles sont écartées de possibilités d'avancement qui leur permettraient d'accéder à des postes de direction.
- Le marrainage est souvent inaccessible, laissant les femmes musulmanes sans appui influent.
- Les évaluations de performance reflètent fréquemment des préjugés liés au ton, à l'assurance ou au style de communication.

- Les femmes musulmanes noires et les femmes visiblement musulmanes déclarent qu'elles font particulièrement l'objet de surveillance et d'exclusion.
- Les femmes musulmanes qui accèdent à des postes de direction ou de gestion font état d'un isolement, d'une hostilité et d'une résistance accrus de la part de leurs pairs, le plus souvent au sein d'équipes de direction dominées par des hommes blancs. L'étude documente des expériences où les femmes musulmanes sont traitées comme des étrangères, exclues des prises de décision informelles et soumises à une surveillance accrue une fois en poste de direction.

4. Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs

La sécurité des femmes musulmanes va bien au-delà de l'absence de harcèlement :

- Les besoins liés à la pratique religieuse (espace de prière, tenue vestimentaire modeste, horaires flexibles pendant le ramadan) étaient souvent traités de manière incohérente.
- Les microagressions (commentaires sur le hijab, l'accent, la nourriture ou la pratique religieuse) étaient répandues et persistantes.
- De nombreuses femmes musulmanes ont fait état d'épuisement professionnel, de suppression de leur identité ou fatigue émotionnelle en raison de biais répétés.
- Les femmes musulmanes 2SLGBTQ+, les femmes musulmanes transgenres, les femmes musulmanes noires et les femmes musulmanes en situation de handicap étaient confrontées à des formes de discrimination multiples.
- Les politiques de DEI existaient souvent sur le papier, mais ne se traduisaient pas par des pratiques concrètes et culturellement sécuritaires.

Un thème récurrent est apparu dans tous les modules : **le sentiment d'appartenance est fragile et l'exclusion, qu'elle soit subtile ou manifeste, a des répercussions importantes sur la santé mentale et la carrière.**

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE



ASPIRE appelle à des changements systémiques à chaque étape du cycle de l'emploi. Les principales recommandations sont les suivantes :

1. **Renforcer les politiques de DEI par la responsabilisation :** Aller au-delà des gestes symboliques en faveur de la diversité; mettre en œuvre des formations antiracistes, des pratiques d'embauche inclusives et des objectifs de DEI mesurables.
2. **Reconnaître les qualifications internationales :** Améliorer les parcours des personnes formées à l'étranger et réduire les obstacles pour les femmes nouvellement arrivées.
3. **Développer les possibilités de mentorat et de marrainage/parrainage :** Mettre en place des programmes structurés pour appuyer le développement de carrière à long terme.
4. **Améliorer la flexibilité sur le lieu de travail et les aides à la garde d'enfants :** Élargir l'accès à des services abordables de garde d'enfants et à des horaires flexibles pour tenir compte des responsabilités familiales.
5. **Lutter contre la discrimination grâce à des systèmes de signalement solides :** Créer des mécanismes de signalement clairs et centrés sur les victimes pour lutter contre l'islamophobie, le racisme et le harcèlement.
6. **Favoriser les compétences numériques, la formation à la recherche d'emploi et la reconnaissance des qualifications :** Offrir un accompagnement professionnel, une formation technique et une optimisation LinkedIn aux personnes en demande d'emploi.

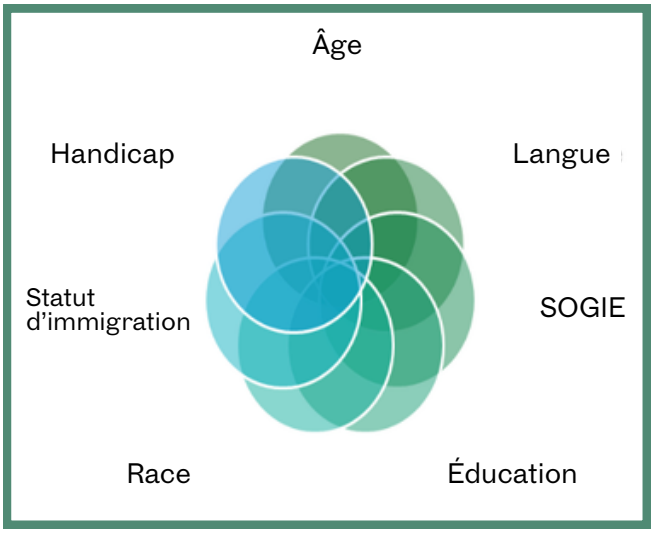
7. **Garantir des accommodements religieux cohérents :** Garantir l'accès à des espaces de prière propres, une flexibilité des horaires pendant le ramadan et un code vestimentaire inclusif.

Ces recommandations ont inspiré la structure et le contenu des quatre modules de cette trousse.

ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI ET INTERSECTIONNALITÉ

Les expériences professionnelles des femmes musulmanes ne peuvent pas être comprises à travers un seul prisme. L'intersectionnalité, concept initialement formulé par Kimberlé Crenshaw, explique comment des facteurs d'identité comme le genre, la race, la religion, le handicap, le statut d'immigration et l'orientation sexuelle interagissent pour créer des formes uniques de discrimination.

Les femmes musulmanes sont victimes de discriminations liées à **des identités multiples et qui se recoupent :** religion, race, genre, langue, handicap, statut d'immigration et âge. Il est essentiel de comprendre cela pour appréhender les inégalités en matière d'emploi[5] :



- **Les femmes musulmanes racialisées** (noires, arabes, sud-asiatiques) sont confrontées à un taux de chômage plus élevé malgré un plus haut niveau d'éducation.
- **Les femmes musulmanes nouvellement arrivées** sont souvent confrontées à des barrières linguistiques, à un manque de réseaux et à une dévalorisation de leurs qualifications.
- **Les femmes musulmanes en situation de handicap** sont doublement marginalisées par le capacitisme et l'islamophobie.
- **Les femmes musulmanes queers et transgenres** déclarent être exclues à la fois du milieu de travail et des réseaux communautaires.

Bien que les cadres juridiques canadiens (**la Charte, la *Loi sur les droits de la personne*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*** et **la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées du Canada***) offrent une protection, leur application est inégale. Les femmes musulmanes n'ont souvent pas accès à des mécanismes de signalement culturellement sécuritaires ni à un personnel de direction capable de comprendre les discriminations intersectionnelles. Reconnaître l'intersectionnalité aide les employeurs et les responsables politiques à mettre en place des systèmes plus équitables, et aide les femmes musulmanes à défendre leurs droits avec clarté et confiance.

Le sentiment d'appartenance comme impératif d'équité sur le lieu de travail

Les recherches montrent systématiquement que **le sentiment d'appartenance est un facteur prédictif de la fidélisation, de la sécurité psychologique et de la performance.** Lorsque les femmes musulmanes estiment qu'elles doivent cacher leur identité pour « s'intégrer », leur engagement et leur bien-être diminuent.

Le contexte législatif du Québec : ce qu'il signifie pour les femmes musulmanes

Au Québec, les femmes musulmanes sont confrontées à un contexte professionnel particulièrement difficile, défini par des lois qui restreignent directement leur participation à la vie publique. **Le projet de loi 21**, adopté en 2019, interdit aux fonctionnaires occupant des postes d'autorité, comme le personnel enseignant, les policiers et policières, et les procureurs et procureures, de porter des symboles religieux. Pour les femmes musulmanes qui portent le hijab, cela ferme la porte à toute une série de professions. Le **Conseil national des Musulmans Canadiens (CNMC)** a recensé le nombre de femmes qui ont quitté des programmes de formation du personnel enseignant, abandonné leur carrière dans la fonction publique ou quitté le Québec parce que la loi rend impossible leur pleine participation à la vie économique[6].

La situation s'est aggravée avec **le Projet de loi 9**, proposé en 2024, qui étend les exigences de « neutralité religieuse » au système d'immigration du Québec. Le CNMC et des juristes avertissent que cette mesure pourrait introduire de nouveaux mécanismes de surveillance et permettre que des décisions relatives au statut d'immigration soient influencées par l'expression religieuse. Ensemble, les projets de loi 21 et 9 renforcent ce que le CNMC appelle la « discrimination sanctionnée par l'État », qui touche de manière disproportionnée les femmes musulmanes dont l'identité religieuse est visible.

Ces mesures sont en contradiction flagrante avec les protections nationales des droits de la personne prévues par la **Charte canadienne des droits et libertés**, la ***Loi canadienne sur les droits de la personne*** et la ***Loi sur l'équité en matière d'emploi***, qui interdisent la discrimination fondée sur la religion et protègent la liberté d'expression. Bien que le Québec invoque la clause dérogatoire pour protéger la Loi 21, l'impact reste clair : les femmes musulmanes sont confrontées à une exclusion structurelle des professions clés, à une mobilité économique réduite et à une stigmatisation accrue.

Pour les organisations et les personnes praticiennes qui soutiennent les femmes musulmanes, le contexte québécois illustre les raisons pour lesquelles les aides à l'emploi fondées sur les droits, les programmes culturellement sécuritaires et un plaidoyer fort sont essentiels – et non pas facultatifs.

Tableau 1 : Protections des droits de la personne pour les femmes musulmanes au Canada

Cadre juridique	Motifs protégés	Principales protections	Ce que cela signifie pour les femmes musulmanes au travail
Charte canadienne des droits et libertés	Religion, sexe, race, origine ethnique	Liberté de religion; égalité devant la loi	Droit de porter le hijab/niqab dans les emplois du secteur public; protection contre la discrimination religieuse imposée par l'État
***Loi canadienne sur les droits de la personne* (fédérale)**	Religion, sexe, race, origine ethnique/nationale, situation familiale	Non-discrimination; obligation d'accommodement; protection contre le harcèlement	Les banques, les compagnies aériennes et les opérateurs télécoms doivent prendre en compte les besoins liés à la prière, à l'habillement et au ramadan, et contrer l'islamophobie
Codes provinciaux/territoriaux des droits de la personne	Religion/croyance, sexe, race, ascendance, lieu d'origine	Protection en matière d'embauche, de promotion, de rémunération, de licenciement	Les employeurs ne peuvent rejeter des candidates en raison de leur nom musulman, du port du hijab ou de stéréotypes sur leur « aptitude »
Obligation d'accommodement (*Loi sur les droits de la personne*)	Religion, genre, situation familiale	Accommodement jusqu'à une contrainte excessive	Pauses flexibles pour la prière, espace privé pour la prière, choix d'une tenue vestimentaire modeste
Lois sur les normes d'emploi	Sexe, grossesse, situation familiale (implicite)	Protection en matière de congés; lutte contre les représailles	Protection pendant la grossesse, les responsabilités de soins et la pratique religieuse
Lois sur la santé et la sécurité au travail	Religion, sexe (via les protections contre le harcèlement)	Droit à un lieu de travail exempt de harcèlement	Protection contre les plaisanteries islamophobes, les microagressions ou les environnements hostiles
***Loi sur l'équité en matière d'emploi* (fédérale)**	Femmes, personnes racialisées	Lutte contre les obstacles systémiques	Encourage l'embauche et la promotion proactives des femmes musulmanes racialisées
Stratégies antiracistes et d'inclusion	Race, religion (reconnaissance dans les politiques)	Reconnaissance de l'islamophobie	Renforce la responsabilité institutionnelle en matière de préjugés à l'égard des femmes musulmanes

Tribunaux et commissions des droits de la personne	Tous les motifs protégés	Mécanismes de plainte et d'application	Les femmes musulmanes peuvent demander réparation en cas de discrimination ou de représailles
Jurisprudence intersectionnelle	Motifs combinés (religion + genre + race)	Reconnaissance de discrimination multiple	Reconnaît l'islamophobie genrée comme distincte du sexisme ou du racisme seuls

TROUSSE FONDÉE SUR LES PRINCIPES DIRECTEURS DU CCFM

Cette trousse s'appuie sur les valeurs fondamentales du Conseil canadien des femmes musulmanes :

- **L'égalité et la justice,** inspirées par les principes coraniques de miséricorde et d'équité.
- **Le pluralisme,** affirmant que la diversité des identités des femmes musulmanes enrichit la société canadienne.
- **L'engagement envers la Charte canadienne et les droits de la personne,** en privilégiant l'équité et la dignité pour toutes et tous.
- **L'autonomie et le choix éclairé,** garantissant que les femmes musulmanes façonnent elles-mêmes leurs parcours professionnels.
- **L'inclusion active et le sentiment d'appartenance,** reconnaissant que la représentation ne suffit pas : la voix et l'influence comptent aussi.
- **La reconnaissance de la diversité des perspectives au sein des communautés musulmanes,** en affirmant qu'aucun récit unique ne peut rendre compte de l'expérience complète des femmes musulmanes au Canada.

Ces principes façonnent la structure, le ton et l'objectif de cette trousse.

POURQUOI CETTE TROUSSE EST-ELLE NÉCESSAIRE?

Les femmes musulmanes au Canada comptent parmi les professionnelles les plus instruites, les plus multilingues et les plus connectées au monde. Pourtant, leurs résultats en matière d'emploi restent disproportionnellement faibles par rapport à ceux des femmes non musulmanes ayant des qualifications similaires. La trousse reconnaît :

- **L’écart entre le talent et les possibilités :** Les qualifications, l’expérience internationale et les compétences linguistiques des femmes musulmanes restent sous-évaluées.
- **Le travail émotionnel nécessaire pour faire face aux préjugés :** De nombreuses femmes musulmanes ont déclaré devoir « faire leurs preuves » constamment tout en composant avec les microagressions, le symbolisme de façade et la suppression de leur identité.
- **Le besoin d’outils d’autodéfense qui respectent l’identité :** Les femmes musulmanes ne devraient pas avoir à choisir entre l’authenticité et l’évolution de leur carrière.
- **L’importance de la communauté et des connaissances collectives :** Les femmes musulmanes ont constamment souligné la valeur des réseaux, de la solidarité féminine et des stratégies communes.

Cette trousse aide les femmes musulmanes à s’orienter dans ces systèmes et à les remettre en question, tout en reconnaissant que l’équité à long terme nécessite une réforme structurelle.

POURQUOI UNE TROUSSE POUR LES FEMMES MUSULMANES AU CANADA?

Obstacles à l'entrée et discrimination à l'embauche

Les femmes musulmanes font partie des groupes de femmes les plus instruits au Canada, mais elles sont confrontées à un taux de chômage et de sous-emploi disproportionné en raison de préjugés systémiques en matière d'embauche.
La discrimination à l'embauche fondée sur le nom, le port du hijab, l'accent et la perception de l'« adéquation » continue d'exclure les femmes musulmanes qualifiées des postes professionnels.
La formation et l'expérience professionnelle que les femmes musulmanes ont acquises à l'étranger sont régulièrement dévalorisées, ce qui oblige nombre d'entre elles à accepter des emplois précaires ou de survie.
Les inégalités auxquelles sont confrontées les femmes musulmanes sur le lieu de travail ne sont pas des échecs individuels, mais résultent d'une discrimination croisée fondée sur le genre, la race et la religion.

Appartenance, accommodement et fidélisation

Les premières expériences d'inclusion ou d'exclusion sur le lieu de travail ont une forte influence sur la fidélisation, le bien-être et la confiance en soi à long terme durant la carrière.
L'incohérence ou le refus des accommodements religieux nuit à la sécurité psychologique et contribue à un désengagement précoce.
Les femmes musulmanes sont souvent poussées à s'adapter, à rester silencieuses ou à dissimuler leur identité visible afin de « s'intégrer » au travail.
L'islamophobie dans les interactions quotidiennes sur le lieu de travail a des répercussions directes sur la santé mentale, causant notamment du stress, un épuisement professionnel et un syndrome de l'imposture.

Avancement, marrainage ou parrainage et préjugés en matière de leadership

L'exclusion des réseaux informels et des possibilités de marrainage ou parrainage crée un « échelon manquant » qui freine la progression de carrière des femmes musulmanes.
Les évaluations de performance et les décisions de promotion reflètent souvent des préjugés plutôt que le mérite, ce qui limite l'accès aux postes de direction.
Les femmes musulmanes noires, nouvellement arrivées, en situation de handicap, queers et transgenres sont confrontées à des obstacles supplémentaires dans l'accès aux postes de direction et aux espaces de prise de décision.
Soutenir le leadership des femmes musulmanes renforce l'équité, l'innovation et l'efficacité organisationnelle au travail.

Appartenance, accommodement et fidélisation

L'islamophobie et le harcèlement fondé sur le genre créent des environnements de travail peu sûrs et discriminatoires pour les femmes musulmanes.
Le fait de transférer la responsabilité à la résilience individuelle ou à « l'adaptation » masque les causes structurelles de la discrimination sur le lieu de travail.
La sensibilisation aux droits est essentielle pour la dignité, la sécurité et la défense collective des droits au sein de systèmes inéquitables.
Un changement significatif nécessite à la fois une réforme institutionnelle et des outils qui renforcent l'autonomie et le pouvoir collectif des femmes musulmanes.

Bien qu'elles comptent parmi les groupes de femmes les plus instruits au Canada, les femmes musulmanes continuent de se heurter à des obstacles persistants et systémiques tout au long de leur parcours professionnel – du recrutement et de l'intégration à l'avancement et à l'inclusion en milieu de travail[7]. Ces obstacles ne sont pas des incidents isolés; ils résultent de formes de discrimination qui se recoupent, liées au genre, à la religion, à la race, au statut d'immigration, au handicap et à l'orientation sexuelle. Les données nationales montrent que les femmes musulmanes connaissent un taux de chômage et de sous-emploi plus élevé que les femmes non musulmanes, même lorsqu'elles ont un niveau d'éducation et une expérience professionnelle comparables ou supérieurs[8].

Les conclusions de l'étude ASPIRE révèlent que ces inégalités sont renforcées par les biais de recrutement liés au nom et au port du hijab, la dévalorisation des qualifications internationales, l'exclusion des réseaux informels au travail, l'accès limité au marrainage/parrainage et l'incohérence des aménagements religieux[9] . Ces difficultés sont particulièrement aiguës pour les femmes musulmanes noires, les femmes nouvellement arrivées, les femmes musulmanes en situation de handicap et les femmes musulmanes queers et transgenres, qui sont confrontées à une marginalisation accrue et une vulnérabilité plus élevée à l'exclusion en milieu de travail[10] . Au-delà des répercussions économiques, les femmes musulmanes font état de graves conséquences sur leur santé mentale, leur sentiment d'appartenance et leur confiance à long terme dans leur carrière. Elles décrivent un épuisement professionnel, un syndrome de l'imposture et un désengagement directement liés à des environnements de travail hostiles ou exclusifs[11].

Parallèlement, de nombreuses femmes musulmanes disent être implicitement ou explicitement amenées à comprendre que la réussite exige de s'adapter, de se taire ou d'atténuer les signes visibles de leur identité. Ce cadre fait porter la responsabilité sur les individus plutôt que sur les systèmes, et masque les causes structurelles des

inégalités sur le lieu de travail. Il est donc essentiel de disposer d'une trousse pour les femmes musulmanes, qui valide leurs expériences vécues, démystifie les systèmes en vigueur au travail et leur fournit des stratégies pratiques et respectueuses de leurs droits pour s'orienter dans le monde du travail tout en conservant leur dignité, leur foi et leur bien-être. Comme le montre clairement l'étude ASPIRE, un changement réel et significatif exige non seulement des réformes institutionnelles, mais aussi des outils qui renforcent l'autonomie, la confiance en soi et la force collective des femmes musulmanes au sein des structures existantes[12].

À PROPOS DE CETTE TROUSSE

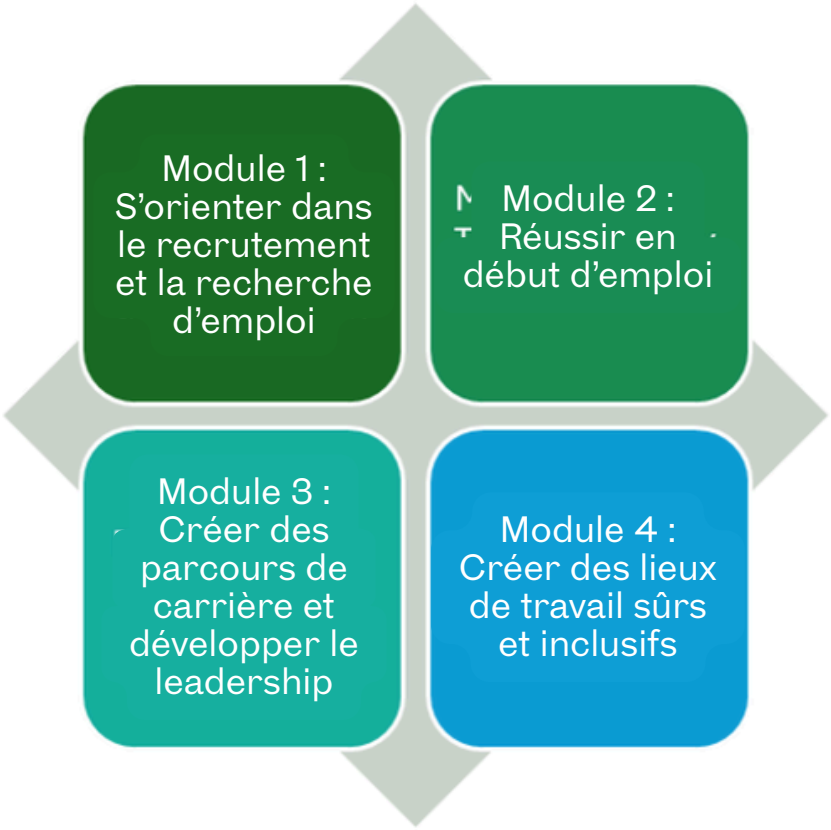
Cette trousse a été élaborée pour aider les femmes musulmanes au Canada, en particulier les nouvelles arrivantes, les professionnelles en début de carrière et celles qui sont en pleine transition de carrière, à accéder à l'emploi, à le conserver et à s'épanouir sans compromettre leur identité. Elle s'appuie sur les conclusions de **l'étude ASPIRE**, **S'attaquer aux problèmes systémiques et aux inégalités pour résoudre les problèmes d'emploi,** qui s'appuie sur les données du recensement national, des enquêtes, des entretiens et des groupes de discussion avec des femmes musulmanes partout au Canada[13]. La trousse est conçue à la fois comme **une ressource d'auto-orientation pour les femmes musulmanes et comme** un **outil de renforcement des capacités pour les organisations, les prestataires de services et les partenaires communautaires** qui travaillent à leurs côtés.

Structurée autour de quatre modules interconnectés, la trousse reflète les étapes critiques du parcours professionnel : s'orienter dans le recrutement, renforcer le sentiment d'appartenance lors de l'intégration, progresser vers des postes de direction et créer des lieux de travail sûrs et inclusifs. Chaque module intègre une analyse fondée sur des données probantes et des outils pratiques, notamment des textes de plaidoyer, des exercices de cartographie des compétences, des questions de réflexion et des activités d'atelier. Le contenu est intentionnellement intersectionnel et reconnaît que les femmes musulmanes ne constituent pas un groupe monolithique et que leurs expériences varient considérablement en fonction de leur origine ethnique, de leur handicap, de leur identité de genre, de leur statut d'immigrante, de leur âge et de leur secteur d'activité[14].

Il est important de préciser que cette trousse ne présente pas les femmes musulmanes comme manquant de compétences ou de préparation. Elle met plutôt l'accent sur les obstacles structurels tout en reconnaissant leurs forces, leur résilience et leur leadership. Elle s'aligne sur les cadres canadiens des droits de la personne et de l'équité en emploi, y compris les protections prévues par la Loi canadienne sur les droits de la personne et les codes provinciaux des droits de la personne – tout en tenant compte

des réalités contemporaines, telles que la montée de l'islamophobie et les restrictions législatives sur l'expression religieuse qui influencent les possibilités d'emploi des femmes musulmanes[15].

En combinant des connaissances fondées sur les droits à des stratégies pratiques et à des outils d'apprentissage collectif, cette ressource vise à aider les femmes musulmanes à bâtir une carrière durable, à renforcer leur sentiment d'appartenance et à créer des milieux de travail qui ne sont pas seulement diversifiés, mais véritablement équitables et inclusifs.



CE QUE CETTE TROUSSE OFFRE

La trousse fournit des stratégies pratiques, fondées sur la recherche et adaptées aux femmes musulmanes qui évoluent sur le marché du travail canadien. Chaque section comprend :

- Des explications claires sur les obstacles
- Des stratégies concrètes pour les femmes musulmanes
- Des considérations propres à chaque secteur
- Des études de cas réels au Canada
- Des feuilles de travail, des scripts, des modèles et des modules d'atelier
- Des conseils pour les femmes en début et en milieu de carrière
- Des outils pour les femmes musulmanes queers, transgenres, noires, en situation de handicap et nouvellement arrivées

La trousse est conçue à la fois comme **un guide pratique et une source de validation et de pouvoir d'agir.** Elle affirme que les obstacles auxquels font face les femmes musulmanes sont structurels et non personnels. Elle comprend **quatre modules interreliés**, chacun portant sur une étape différente du parcours professionnel.

Module 1 : S'orienter dans le recrutement et la recherche d'emploi

Ce module aide les femmes musulmanes à comprendre les préjugés en matière d'embauche, à utiliser des outils de candidature axés sur les compétences, à défendre leurs droits à des accommodements religieux lors des entrevues et à créer des réseaux stratégiques. S'appuyant sur les conclusions de l'étude ASPIRE, il aborde des obstacles tels que les préjugés liés au nom ou au hijab, la dévalorisation des qualifications et l'exclusion des réseaux professionnels. L'atelier aide les femmes musulmanes à naviguer dans les processus de recrutement avec confiance et clarté, en comprenant leurs droits légaux et la nature systémique des préjugés en matière d'embauche. Les participantes explorent les obstacles courants identifiés dans l'étude ASPIRE, tels que la discrimination liée au nom et au hijab, la dévalorisation des qualifications et l'exclusion des réseaux professionnels, et apprennent des stratégies pratiques pour les surmonter. Grâce à des activités interactives, l'atelier permet aux participantes d'acquérir des compétences d'autoreprésentation fondées sur leurs droits, de préparation des candidatures axées sur leurs compétences, de préparation aux entrevues et de prise de décision concernant la divulgation et les accommodements.

Module 2 : Réussir en début d'emploi

Ce module couvre les « 90 premiers jours » d'emploi, les objectifs étant de développer un sentiment d'appartenance, de comprendre ses droits, de naviguer dans la dynamique d'équipe et d'établir des relations de travail sûres et solidaires. Selon les conclusions de l'étude ASPIRE, les premières expériences en matière de sécurité culturelle sont un important facteur prédictif de la fidélisation et du bien-être. Axé sur les 90 premiers jours d'emploi, cet atelier aide les femmes musulmanes à établir des bases solides pour le sentiment d'appartenance, la sécurité et la fidélisation. Les participantes examinent leurs premières expériences au travail sous l'angle des droits de la personne, en accordant une attention particulière aux accommodements religieux, à la dynamique d'équipe et à la sécurité psychologique. S'appuyant sur les conclusions de l'étude ASPIRE qui établissent un lien entre la sécurité culturelle dès le début et le bien-être à long terme et la rétention d'emploi, cet atelier propose des outils pour comprendre les normes du milieu de travail, chercher du soutien et répondre aux préoccupations avant qu'elles ne s'aggravent.

Module 3 : Créer des parcours de carrière et développer le leadership

Ce module abord le sujet de l'« échelon manquant » qui empêche de nombreuses femmes musulmanes de passer de postes de débutantes à des postes de niveau intermédiaire. Il comprend des outils pour naviguer dans les évaluations biaisées, rechercher un marrainage/parrainage, diriger de sa position actuelle et favoriser l'avancement à des postes de gestionnaires. Les expériences des femmes musulmanes noires, queers, transgenres et en situation de handicap sont au centre de l'attention. L'atelier aborde le fossé en matière de progression de carrière auquel de nombreuses

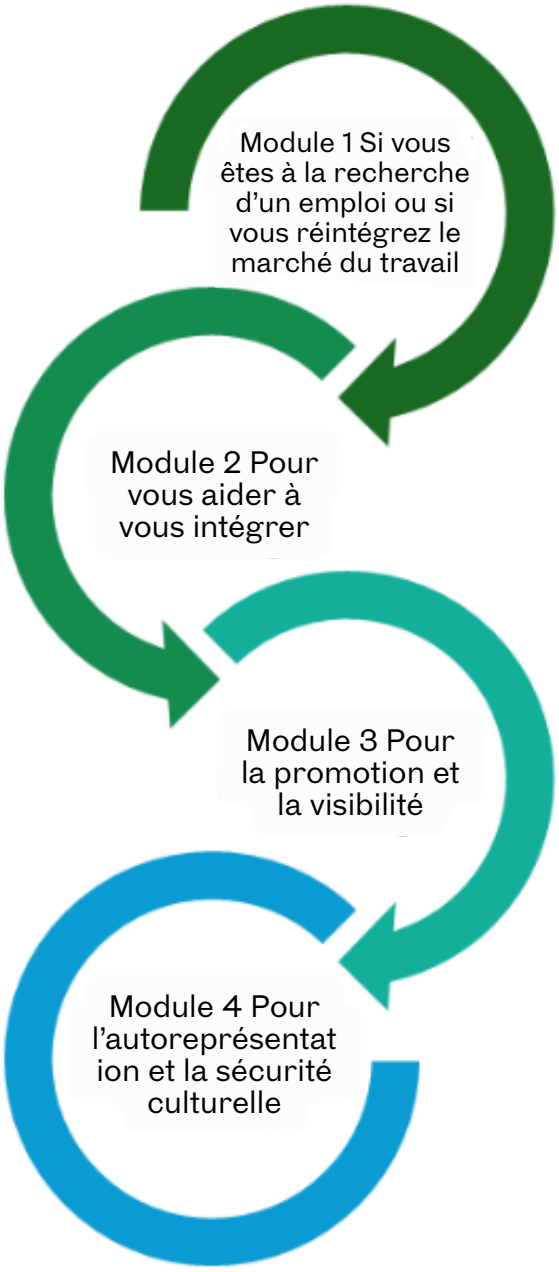
Pour les organisations ou les prestataires de services

- Utilisez les modules de manière séquentielle comme parcours de formation
- Animez les ateliers inclus avec le personnel ou la clientèle
- Intégrez les outils dans les programmes d'emploi, l'accompagnement ou les réformes des politiques de RH

Pour les groupes communautaires

- Utilisez les activités et les documents pour soutenir les cercles de femmes, le mentorat par les pairs et les programmes de réseautage

Cette trousse se veut souple, pratique e habilitante, afin d'aider les femmes musulmane et celles et ceux qui les aident à s'ouvrir des voie vers la sécurité, les possibilités, le leadership et l sentiment d'appartenance.



femmes musulmanes sont confrontées entre des postes de débutantes et des postes de niveau intermédiaire. Les participantes explorent comment les préjugés et la discrimination intersectionnelle influencent les évaluations de performance, l'accès au marrainage/parrainage et les possibilités de leadership. S'appuyant sur les données probantes de l'étude ASPIRE, l'atelier propose des outils pratiques pour comprendre les systèmes biaisés, diriger à partir de sa position actuelle et créer des parcours d'avancement, tout en mettant l'accent sur les expériences des femmes musulmanes noires, queers, transgenres et en situation de handicap.

Module 4 : Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs
Ce module propose des stratégies pour comprendre les accommodements religieux, les microagressions, l'islamophobie et l'exclusion des réseaux informels. Il propose également des outils pour renforcer la sécurité psychologique, gérer les répercussions sur la santé mentale et promouvoir des pratiques inclusives en matière de genre et de religion. L'atelier fournit aux femmes musulmanes des stratégies pour naviguer et contrer l'islamophobie, réagir aux microagressions et à l'exclusion sur le lieu de travail. Les participantes approfondissent leur compréhension des protections juridiques contre le harcèlement et la discrimination, tout en acquérant des compétences pour protéger leur santé mentale, renforcer leur sécurité psychologique et s'engager dans un plaidoyer collectif. L'atelier met l'accent sur les approches individuelles et collectives pour créer des lieux de travail plus sûrs, plus inclusifs et plus réactifs à la diversité de religion et de genre.

COMMENT UTILISER LA TROUSSE

Vous pouvez utiliser cette trousse de plusieurs façons :

Pour les femmes musulmanes

- Commencez par **le Module 1** si vous êtes à la recherche d'un emploi ou si vous réintégrez le marché du travail.
- Utilisez **le Module 2** pour vous familiariser avec l'intégration et les attentes du début d'emploi
- Appliquez **le Module 3** pour la promotion, la visibilité et le développement du leadership
- Utilisez **le Module 4** pour défendre vos intérêts en matière de sécurité culturelle et d'accommodements religieux

Notes de fin

1 Statistique Canada (2024). La population musulmane au Canada.*https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2024058-fra.htm*

2 Étude ASPIRE. (2024). 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

3 Mansouri, K. et coll. « Job Type, Religion, and Muslim Gender as Predictors of Employment Outcomes in Canada », 2022. *https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11067403/?utm*

4 Ibid

5 Étude ASPIRE. (2024). 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

6 CNMC. L'interdiction du hijab (projet de loi 21).*https://cnmc.ca/*

7 Étude ASPIRE. (2024). 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

8 Ibid

9 Ibid

10 Ibid

11 Ibid

12 Ibid

13 Ibid

14 Ibid

15 CNMC. The Hijab Ban (Bill 21)).https://cnmc.ca/

MODULE DE CONTENU 1

Parcours de recrutement et recherche d'emploi

I. APERÇU

Pour de nombreuses femmes musulmanes canadiennes, le processus d'embauche est le premier moment où l'inégalité devient tangible. Avant même d'entrer sur le marché du travail, elles sont confrontées à des employeurs, des systèmes et des normes qui n'ont pas été conçus autour de leur identité (genre, origine ethnique, religion, statut d'immigration). Le rapport de l'étude ASPIRE (2024) confirme de manière probante que le recrutement n'est pas une passerelle neutre. C'est une étape où les biais, la dévalorisation des diplômes et l'exclusion s'accumulent et déterminent quelles personnes sont appelées en entrevues, présélectionnées et embauchées.

Un groupe hautement qualifié confronté à de profondes inégalités en matière d'emploi[1]

L'une des conclusions les plus frappantes de l'étude ASPIRE est la dissonance entre le niveau d'éducation et les résultats en matière d'emploi des femmes musulmanes. Bien qu'elles soient *plus instruites que la population canadienne en général*, les femmes musulmanes ont des perspectives d'emploi nettement moins favorables. D'après le rapport :

- Seulement 44 % des femmes musulmanes canadiennes ont un emploi, comparativement à 55 % des femmes non musulmanes et à 58 % de la population générale.
- 9 % des femmes musulmanes sont au chômage et recherchent activement un emploi, soit près du double de la moyenne canadienne de 5 %.
- Même aux niveaux d'éducation les plus élevés, le taux de chômage des femmes musulmanes reste à 9 %, soit *le triple* du taux de la population hautement qualifiée dans son ensemble (3 %).

Le rapport souligne la nature systémique de cette inégalité :
« Les musulmanes canadiennes affichent des niveaux d'éducation nettement plus élevés… mais elles sont beaucoup plus susceptibles de se déclarer au chômage ou sous-employées. » — Étude ASPIRE
Ce décalage entre les qualifications et les débouchés révèle que les obstacles à l'emploi ne sont pas liés aux capacités, mais à une discrimination structurelle.

[1] **Statistique Canada.** (2022). *Caractéristiques de la population active selon la religion, l'âge et le genre (Recensement de 2021).*
https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm

Les biais commencent avant la première entrevue

Les entrevues qualitatives faites dans ASPIRE fournissent des témoignages saisissants de la manière dont les biais à l'embauche apparaissent dès les premières étapes. Des femmes ont déclaré avoir été rappelées plus souvent après avoir anglicisé leur nom ou retiré leur photo, tandis que celles qui portaient le hijab ont indiqué avoir été écartées avant même de se voir proposer une entrevue.

Dévalorisation des qualifications : un obstacle unique par sa gravité

Le recrutement est également influencé par un système bien établi de sous-évaluation des qualifications internationales, en particulier celles obtenues en Asie du Sud et du Sud-Est. Les conclusions de l'étude ASPIRE montrent que :

- Seulement 31 % des femmes musulmanes ayant étudié en Asie du Sud ou du Sud-Est ont déclaré occuper un emploi à temps plein, contre 52 % de celles ayant étudié au Canada.
- Cette disparité *ne se reflète pas* dans la population générale, où les personnes ayant étudié dans ces régions ont des taux d'emploi *plus élevés* que leurs homologues ayant fait leurs études au Canada.

Le rapport conclut :

« Il existe des preuves significatives de l'impact de l'islamophobie genrée au-delà des biais contre les personnes immigrées. »

— Étude ASPIRE

Cette conclusion remet directement en question le mythe selon lequel les exigences en matière d'« expérience canadienne » sont neutres.

Votre identité détermine vos chances — Réalité intersectionnelle dans le recrutement

L'analyse intersectionnelle de l'étude ASPIRE montre que certains groupes de femmes musulmanes sont confrontés à des obstacles encore plus importants en matière de recrutement :

- Les femmes musulmanes noires, arabes, sud-asiatiques, ouest-asiatiques et autochtones ont déclaré *les résultats les plus médiocres en matière d'emploi*.
- Les femmes musulmanes veuves et divorcées étaient deux fois plus susceptibles d'être au chômage et à la recherche d'un emploi que la population canadienne générale.
- De tous les groupes concernés par l'étude, les femmes musulmanes en situation de handicap sont celles qui étaient confrontées aux *taux de chômage les plus élevés* (sections narratives).

Ces tendances reflètent non seulement le racisme et l'islamophobie, mais aussi le capacitisme, le sexisme et les biais contre les personnes immigrées.

Hypervisibilité, invisibilité et poids émotionnel du recrutement

De nombreuses femmes ont déclaré se sentir prises entre l'hypervisibilité (examinées à la loupe en raison de leur hijab, de leur nom ou de leur accent) et l'invisibilité (méprisées, ignorées, considérées comme « inadaptées »). Une participante a décrit le système comme suit :

« On ne vous congédie pas… on ne renouvelle tout simplement pas votre contrat… vous êtes remplacée par quelqu'un qui a moins de qualifications, mais qui correspond au profil social recherché. » — Étude ASPIRE

Même au stade de la recherche d'emploi, cette dynamique crée un sentiment de précarité et d'autosurveillance. Des femmes ont raconté qu'elles répétaient leurs réponses d'avance sur le hijab, le jeûne, la garde d'enfants ou la modestie de leur tenue vestimentaire, non pas parce que cela influence leurs performances, mais parce qu'elles redoutaient les biais des employeurs.

Le recrutement devient alors non seulement un processus technique, mais aussi une épreuve émotionnelle marquée par :

- l'autocensure
- le doute intériorisé
- la peur de la discrimination
- l'anxiété liée à « l'adéquation » et au sentiment d'appartenance
- l'épuisement lié à une surveillance constante de soi

Le sentiment d'appartenance commence avant même votre embauche

L'un des constats les plus forts de l'étude ASPIRE est que « le sentiment d'appartenance » ne commence pas au premier jour de l'emploi. Il est signalé ou refusé dès le recrutement.

- Le manque d'informations sur les accommodements rend les femmes musulmanes incertaines quant à la possibilité de prier ou de jeûner en toute sécurité.
- Les comités de recrutement homogènes envoient des signaux clairs quant à l'identité des personnes qui ont leur place.
- Le langage « d'adéquation culturelle » agit comme une exclusion codée.
- Les canaux de recrutement informels désavantagent les femmes musulmanes qui ne peuvent pas participer à des activités de réseautage avec consommation d'alcool.

Comme l'explique l'une des participantes :
« Si l'entrevue ne me semble pas sécurisante, je sais déjà que je n'y aurai pas ma place. » — Étude ASPIRE (entrevues narratives)

Cela souligne le fait que le recrutement ne consiste pas seulement à être évaluée, mais aussi à évaluer le milieu de travail en retour.

Le Module 1 reconnaît que la discrimination systémique, et non le manque de compétences, est le principal obstacle auquel sont confrontées les femmes musulmanes. L'objectif est de doter les femmes musulmanes d'outils pratiques pour qu'elles puissent :

- composer avec des milieux d'embauche biasés
- communiquer leurs besoins sans craintes
- déconstruire les biais dans leurs documents tout en restant authentiques
- créer des réseaux stratégiques qui contournent l'exclusion
- identifier des milieux de travail culturellement sécuritaires
- comprendre leurs droits en vertu des lois canadiennes.

II. COMPRENDRE LES OBSTACLES

Biais liés au nom, au hijab et à l'accent lors des sélections et des entrevues

L'étude ASPIRE montre clairement que le recrutement est l'un des principaux obstacles pour les femmes musulmanes. Bien que les participantes n'aient pas toujours utilisé le terme « biais », leurs témoignages révèlent des schémas récurrents d'islamophobie, de racisme et de discrimination fondés sur l'apparence physique.

Des femmes ont décrit être constamment évaluées par rapport à des normes de « compatibilité » et de « professionnalisme » codées blanches et chrétiennes, où le hijab, les accents et les styles de communication ancrés culturellement étaient jugés comme des défauts.

L'une d'elles a expliqué comment la peur d'être jugée la contraignait au silence :
« Si je parle, je suis trop forte. Si je ne parle pas, je suis faible. Dans un cas comme dans l'autre, je suis jugée pour ce que je suis. »
— Rapport de l'étude ASPIRE
Ces citations reflètent les efforts émotionnels que les femmes musulmanes doivent accomplir avant même de commencer à travailler. Beaucoup d'entre elles ont également raconté avoir été immédiatement écartées lorsque les employeurs ont réalisé qu'elles portaient le hijab ou que leur nom était non anglicisé.

Cela correspond aux résultats d'études menées à l'échelle mondiale : les femmes visiblement musulmanes, en particulier celles qui portent le hijab, sont les plus pénalisées en matière d'embauche au Royaume-Uni, dans l'Union européenne, en Australie et aux États-Unis.

Dévalorisation de l'éducation et de l'expérience professionnelle internationales[2]

Les qualifications internationales constituent un obstacle majeur pour les femmes musulmanes, en particulier les nouvelles arrivantes et les immigrantes racialisées. Les résultats quantitatifs de l'étude ASPIRE montrent un mépris systémique pour les qualifications internationales. Le rapport indique que les femmes qui ont étudié en Asie du Sud ou du Sud-Est ont beaucoup moins de chances d'être employées à temps plein (31 %) que celles qui ont étudié au Canada (52 %). De plus, il existe des données probantes de l'impact de l'islamophobie genrée au-delà des biais anti-immigration. Les participantes ont déclaré avoir été contraintes de « recommencer à zéro », de refaire leurs études ou d'accepter des postes de débutantes bien en deçà de leur expérience antérieure.

Une nouvelle arrivante a expliqué :

[2] **Statistique Canada.** (2023). *Résultats des immigrants en matière d'éducation et sur le marché du travail.* https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023006/article/00003-fra.htm

« Vous vous pliez, vous vous pliez, vous vous pliez… vous restez sans rien dire parce que vous avez besoin de ce travail. Vous ne voulez pas qu'ils pensent que vous êtes difficile. » — Rapport de l'étude ASPIRE

La dévalorisation des qualifications n'est pas neutre, c'est un obstacle structurel qui touche de manière disproportionnée les femmes musulmanes originaires des pays du Sud.

Lacunes de réseautage et exclusion des parcours d'embauche « amicaux »

L'une des principales conclusions de l'étude ASPIRE est que les femmes musulmanes sont exclues des réseaux professionnels informels et formels, surtout au début de leur carrière.

Le message était cohérent parmi les participantes : les emplois sont de plus en plus obtenus grâce à des relations, et non à des candidatures formelles, et les femmes musulmanes — en particulier les nouvelles arrivantes, les femmes portant le hijab et les femmes racialisées — sont exclues de ces cercles.

Cette exclusion est aggravée par une culture de réseautage centrée sur la consommation d'alcool. Une participante a décrit son expérience en ces mots :
« Ils disaient que le réseautage était la clé de la promotion, mais tous les événements avaient lieu dans des bars après le travail. Je ne pouvais pas y aller, et je savais que j'en étais désavantagée. » — Étude ASPIRE (entrevue)

Cette limitation n'est pas une question de préférence personnelle, mais un obstacle structurel façonné par les normes du milieu de travail qui privilégient les identités majoritaires.

Des schémas similaires apparaissent à l'échelle mondiale : des études menées au Royaume-Uni et aux États-Unis montrent que les femmes musulmanes sont exclues des réseaux fondés sur la « compatibilité culturelle » qui mènent au marrainage ou parrainage professionnel et aux recommandations d'embauche.

Pratiques d'entrevues biaisées et processus de recrutement culturellement non sécuritaires

L'étude ASPIRE décrit des environnements d'entrevues dans lesquels les femmes musulmanes doivent anticiper les biais avant même le début de l'entrevue. Cela inclut :

- des questions inappropriées sur le ramadan
- des suppositions selon lesquelles le hijab est synonyme de « restrictions »
- des exigences en matière « d'expérience canadienne »
- des responsables du recrutement qui associent « le style de communication » à « l'adéquation »

Une femme a décrit le schéma subtil, mais dévastateur, de l'exclusion :

« Vous n'êtes pas congédiée… vous n'êtes jamais congédiée. C'est dans le non-renouvellement des contrats… vous êtes remplacée par quelqu'un qui avait moins de qualifications, mais qui correspondait bien au profil social. » — Rapport de l'étude ASPIRE

Une autre a décrit comment le professionnalisme codé par la culture a influencé les résultats :
« On m'a dit que je ne correspondais pas au profil recherché avant même de savoir quoi que ce soit sur mon travail. Ils ont pris leur décision en se basant sur mon apparence. » — Étude ASPIRE (entrevue)

Cela reflète les preuves de la Pyramide 2 sur le « contrôle d'accès » — des structures qui valorisent la conformité aux normes de blanchité et pénalisent les femmes musulmanes racialisées pour l'expression visible de leur foi.

Obstacles structurels à l'embauche : « expérience canadienne », biais de référence et manque de clarté en matière d'accommodements

L'étude ASPIRE souligne que les exigences concernant « l'expérience canadienne » nuisent particulièrement aux femmes musulmanes :

- Beaucoup d'entre elles n'ont pas pu obtenir d'entrevues faute de références canadiennes.
- Les employeurs ont utilisé des normes culturelles (« attentes en matière de communication », « adéquation à l'équipe ») pour justifier leur exclusion.
- Les demandes d'accommodements (espace de prière, soutien pendant le ramadan) étaient considérées comme des « fardeaux » ou des « inconvénients ».

Une participante a déclaré :
« La sécurité d'emploi et la précarité ont toujours été… directement liées à ma race et à ma foi. » — Rapport de l'étude ASPIRE.

Cela révèle une vérité plus profonde : les systèmes d'embauche ne sont pas culturellement neutres, ils exercent activement un contrôle d'accès en faveur des personnes considérées comme « prêtes » ou « professionnelles ».

Désavantages intersectionnels : race, handicap, orientation sexuelle et situation familiale

Femmes musulmanes noires et d'Asie du Sud-Est
L'étude souligne des disparités raciales frappantes :
« Les femmes musulmanes noires et d'Asie du Sud-Est ont déclaré des taux de chômage de 12 à 13 %, les plus élevés parmi toutes les femmes musulmanes interrogées. » — Rapport de l'étude ASPIRE

Une femme musulmane noire a résumé ainsi son expérience :

« En tant que femme musulmane noire, je me sens invisible : je ne me reconnais dans aucun poste de direction et on me questionne constamment sur mon "ton" ». — Rapport de l'étude ASPIRE

Femmes musulmanes en situation de handicap
ASPIRE souligne le cumul des discriminations fondées sur le handicap :
« Les femmes musulmanes en situation de handicap ont affiché les taux de chômage les plus élevés, avec 18 %. » — Rapport de l'étude ASPIRE (analyse de la population active)
Une participante a décrit la double stigmatisation :
« Quand ils voient ma canne et mon hijab, j'ai l'impression d'avoir deux handicaps. » — Étude ASPIRE (entrevue)

Femmes musulmanes queers et transgenres
L'étude comprend un groupe de discussion composé de femmes musulmanes queers qui ont exprimé de profondes inquiétudes quant à la divulgation de leur orientation sexuelle :
« Je n'ai pas parlé de mon homosexualité dans le groupe parce que je ne voulais pas être jugée de l'un ou l'autre côté. » — Étude ASPIRE (entrevue)
Elles ont signalé des obstacles liés aux codes vestimentaires, aux espaces de prière et aux systèmes de pronoms lors du recrutement.

Situation familiale
L'étude note :
« Les femmes musulmanes veuves et divorcées étaient deux fois plus susceptibles d'être au chômage (7 %) que la population féminine canadienne générale (3 %). » — Rapport de l'étude ASPIRE.
Cela montre une exclusion systémique des femmes qui ont des responsabilités familiales.

Impacts intériorisés : doute de soi, changement de codes et réduction des aspirations

L'étude ASPIRE documente la manière dont la discrimination externe produit des conséquences internes.
Les femmes ont dit :

- réduire leurs aspirations
- postuler uniquement à des postes « sûrs »
- éviter d'avoir des ambitions de leadership
- dissimuler leur identité
- changer leurs codes de communication
- hésiter à demander des accommodements

Une participante a déclaré :
« Vous commencez à vous rapetisser, à parler plus doucement, à rire moins, juste pour vous intégrer. C'est déshumanisant. » — Étude ASPIRE (entrevue)

Ces réactions intériorisées ne sont pas des faiblesses personnelles, mais des stratégies de survie dans des systèmes d'exclusion.

Biais liés au nom, au hijab et à l'accent

L'étude ASPIRE a constaté que les femmes visiblement musulmanes étaient disproportionnellement écartées dès les premières étapes.

« J'ai cessé d'obtenir des entretiens lorsque j'ai commencé à porter le hijab. Lorsque j'ai retiré ma photo de mon CV, les appels ont recommencé à affluer. » — *Participante à l'étude ASPIRE, Ontario*

Les biais en matière d'embauche se manifestent par :

- des algorithmes de tri des CV reflétant des schémas racialisés
- des questions des responsables du recrutement sur « l'adéquation », « la confiance » ou « le style de communication »
- des commentaires sur l'accent, la modestie de la tenue vestimentaire ou le hijab vus comme un « manque de professionnalisme »

Dévalorisation des qualifications internationales[3]

De nombreuses femmes musulmanes ayant fait leurs études à l'étranger ont déclaré qu'on leur avait dit de « recommencer à zéro », malgré leur longue expérience internationale.

- Les diplômes obtenus en Asie du Sud et dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord sont souvent rejetés sans critères transparents
- Les employeurs utilisent « l'expérience canadienne » comme mécanisme de contrôle d'accès
- Les femmes perdent confiance après avoir été rejetées à plusieurs reprises sur la base de leurs qualifications

Lacunes dans les réseaux et exclusion du capital social

L'étude ASPIRE confirme que les femmes musulmanes, en particulier les nouvelles arrivantes, sont confrontées à :

- un manque d'accès à des références professionnelles
- une exclusion des cercles informels d'embauche
- un nombre réduit de personnes alliées ou influentes susceptibles de leur ouvrir des portes

« On m'a dit de me créer un réseau, mais tous les événements avaient lieu dans des bars. Je ne pouvais pas y aller, ce qui a nui à mes chances. » — Participante à ASPIRE

Pratiques d'entrevues biaisées

Les femmes musulmanes ont signalé :

- des questions illégales ou inappropriées (« Le ramadan aura-t-il une incidence sur votre travail? » ou « Retirerez-vous votre hijab lors des réunions? »)

[3] **Statistique Canada.** (2023). *Résultats des immigrants en matière d'éducation et sur le marché du travail.* https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023006/article/00003-fra.htm

- des comités de sélection manquant de diversité raciale ou de genre
- des barèmes de notation fondés sur des normes de communication occidentales et sur la familiarité culturelle

Après avoir été exclues à plusieurs reprises, beaucoup ont dit :

- réduire leurs aspirations
- postuler uniquement à des postes « sûrs »
- remettre en question leurs valeurs ou leurs compétences
- éviter les postes menant à des fonctions de direction

III. STRATÉGIES CLÉS D'INCLUSION POUR SURMONTER LES OBSTACLES AU RECRUTEMENT

STRATÉGIES GLOBALES

Ces stratégies s'attaquent directement aux obstacles documentés dans le rapport de l'étude ASPIRE (2024) et aux preuves mondiales de discrimination à l'embauche contre les femmes musulmanes, en particulier celles qui portent le hijab, celles qui sont racialisées comme noires ou sud-asiatiques, les nouvelles arrivantes, les musulmanes queers/trans et les femmes en situation de handicap.

Les femmes musulmanes n'ont pas demandé à faire preuve de « résilience » : elles l'ont développée en réponse à leur exclusion systémique.
Ces stratégies sont conçues pour réduire au minimum les préjudices, maximiser la visibilité, protéger la dignité et renforcer l'autonomie tout en s'orientant dans des systèmes d'embauche biaisés.

Éliminez les biais de vos documents de candidature sans masquer votre identité

Utilisez un format de CV axé sur les compétences ou un format hybride : Ce format met en avant les résultats, les réalisations et les compétences plutôt que les intitulés de poste ou les organisations internationales peu connues. Il est utile pour les femmes dont l'expérience a été sous-évaluée en raison de leurs qualifications internationales :

- Soulignez les résultats quantifiables : « Augmentation de l'efficacité du projet de 20 % ».
- Traduisez les réalisations propres à votre secteur en utilisant la terminologie canadienne.
- Créez une section « Réalisations marquantes » liée à STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat)[4].

[4] Marlo Lyons. (Février 2025). *Use the STAR interview method to land your next job. Harvard Business Review.* https://hbr.org/2025/02/use-the-star-interview-method-to-land-your-next-job

Créez une banque de réalisations STAR pour les entrevues[5] : Créez un dossier numérique contenant :

- vos principales réalisations
- vos moments de leadership
- vos compétences techniques et relationnelles
- des exemples de résolution de conflits
- des contributions en matière d'équité ou d'inclusion

Traduisez stratégiquement vos références internationales : Ne passez pas sous silence votre expérience internationale, mais présentez-la en ces termes :

- Échelle : « Ai travaillé dans trois régions. »
- Complexité : « Ai géré des équipes multinationales. »
- Transférabilité : « Expérience directement conforme aux normes canadiennes en matière de sécurité, de conformité ou de service à la clientèle. »

Scripts d'entrevues et d'accommodements axés sur les droits

Préparez des scripts neutres, clairs et professionnels

Exemples :
Temps de prière : « Je prends une courte pause dans l'après-midi pour prier. Cela n'affecte pas ma productivité et j'organise mon emploi du temps en conséquence. »

Ramadan : « Pendant le ramadan, je continue à travailler comme d'habitude et je coordonne les tâches qui demandent beaucoup d'énergie plus tôt dans la journée. »

Événements centrés sur la consommation d'alcool : « Je ne bois pas, mais j'aime participer à des activités d'équipe qui ont lieu pendant la journée ou qui ne sont pas centrées sur la consommation d'alcool. »

Ces déclarations sont conformes à vos droits légaux en vertu des codes provinciaux des droits de la personne.

Connaissez l'obligation d'accommodement[6] : En cas de question insistante illégale : « Pourriez-vous clarifier la manière dont votre organisation gère les accommodements pour le personnel? Je sais que les accommodements sont un droit standard en vertu des lois provinciales sur les droits de la personne. »

Cela permet de reformuler la question en termes de *clarté fondée sur les droits* plutôt que sur *une attitude défensive*.

---

[5] Ibid
[6] **Gouvernement du Canada.** (2019). *Loi canadienne sur l'accessibilité.* https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible.html

Créez des réseaux stratégiques qui respectent vos valeurs

Rejoignez des réseaux professionnels dirigés par des personnes musulmanes et des personnes nouvellement arrivées

Exemples :

- MAX Women in Leadership
- Femmes musulmanes canadiennes dans les STIM
- TRIEC Mentoring Partnership
- Immigrant Women in Business
- Cercles de leadership de la Black Muslim Initiative
- Disability Without Poverty (pour les femmes musulmanes en situation de handicap)
- Queer Muslim Network Canada (pour les femmes queers/trans)

Ces réseaux fournissent des recommandations amicales qui contournent les systèmes traditionnels exclusifs.

Créez des micro-réseaux : Commencez par :

- 1 à 2 pairs dans votre domaine
- 1 mentor au sein du secteur
- 1 personne alliée ou protectrice prête à vous défendre

Utilisez les réseaux sociaux de manière stratégique : LinkedIn est essentiel pour :

- suivre les responsables du recrutement
- commenter un leadership éclairé
- mettre en avant vos réalisations
- entrer en contact avec les GRP avant de postuler

Pratiquez une visibilité qui préserve votre identité

Mettez en valeur vos points forts en protégeant votre identité

Exemples :

- « Mon expérience multilingue renforce l'engagement de la clientèle. »
- « Mon expérience au sein d'équipes multiculturelles améliore la résolution des conflits. »

Revendiquez votre contribution dans des projets de groupe : les femmes musulmanes sont souvent victimes d'une « appropriation du mérite ». Utilisez des phrases telles que :

- « Dans le cadre de ce projet, j'ai dirigé la recherche et l'analyse. »
- « J'ai contribué à la coordination des parties prenantes. »

Tirez parti des occasions de leadership à faible enjeu : menez des initiatives telles que :

- des listes de contrôle pour l'intégration
- des améliorations des processus

- des initiatives de DEIAA (diversité, équité, inclusions, accessibilité et appartenance) qui renforcent la communauté *sans vous épuiser*

Protégez votre bien-être et évitez d'intérioriser les biais systémiques

Adoptez des pratiques favorisant la sécurité émotionnelle

- Journal personnel
- Pauses pour la prière
- Applications de pleine conscience
- Cercles communautaires
- Thérapie avec des spécialistes compétents sur le plan culturel

Identifiez des espaces de soutien en dehors du travail

Trouvez votre place grâce à :

- des groupes de femmes dans les mosquées
- des cercles de personnes nouvellement arrivées
- des groupes Slack de femmes musulmanes professionnelles

Reconnaissez quand ce sont les biais, et non vous, qui constituent un obstacle

Faites le point : « Ce commentaire concerne-t-il mon travail ou le malaise suscité par mon identité? »

Surmontez les obstacles liés au capacitisme, à l'âgisme et à l'intersectionnalité grâce aux droits et à la communauté

Handicap

- Connaissez vos droits en vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*
- Présentez les accommodements comme des moyens d'améliorer la productivité
- Rejoignez des réseaux de justice pour les personnes en situation de handicap
- Documentez chaque demande d'accommodement et chaque réponse

Âge

- CV axé sur les résultats
- Cadrage des compétences
- Mentorat intergénérationnel

Femmes musulmanes queers et trans

- Fusion des réseaux 2SLGBTQ+ et confessionnels
- Recherche de mentors musulmanes affirmant l'identité queer
- Demande de processus d'entrevues inclusifs en matière de genre (pronoms corrects, espaces de prière neutres)

Stratégies ciblées pour chaque étape de la carrière

Femmes musulmanes en début de carrière

Créez une identité professionnelle axée sur les compétences

Comme les comités de recrutement manquent souvent de contexte pour les candidates en début de carrière :

- Utilisez des CV axés sur les compétences qui mettent en avant vos aptitudes plutôt que vos titres professionnels.
- Constituez un « mini-portfolio » comprenant de 3 à 5 réalisations concrètes (même issues de vos activités scolaires ou bénévoles).

Structurez votre réseau dès le début, et de manière stratégique

- Rejoignez des réseaux de personnes musulmanes ou nouvellement arrivées œuvrant dans votre secteur (MAX Women in Leadership, Black Muslim Initiative).
- Participez à des événements de réseautage organisés uniquement pendant la journée afin d'éviter les cultures centrées sur la consommation d'alcool.
- Utilisez LinkedIn de manière proactive : commentez, republiez et suivez des responsables du recrutement.

Élaborez des argumentaires pour les entrevues

C'est lors des entrevues que les femmes musulmanes en début de carrière subissent le plus de contrôle et de surveillance de leur identité. Préparez des déclarations courtes et neutres pour :

- vos besoins en matière de prière
- le ramadan
- la participation à des activités sans alcool
- la modestie de la tenue vestimentaire.

Pratiquez la « visibilité sans risque pour votre identité »

Les femmes en début de carrière ont décrit être à la fois invisibles (travail minimisé) et hypervisibles (jugées par leur hijab/accent). Pour contrer cela :

- Nommez et revendiquez clairement vos contributions dans les groupes.
- Utilisez des phrases telles que :
  « Dans ce projet, mon rôle était… » « J'ai dirigé l'analyse sur… »

Rejoignez des « micro-réseaux » de pairs

Créez un réseau de sécurité composé de 3 à 5 femmes du même domaine/secteur pour :

- échanger des CV
- vous entraîner aux entrevues
- apporter un soutien émotionnel

Femmes musulmanes en milieu de carrière

Établissez des relations de marrainage ou parrainage de personnes influentes (et pas seulement de mentorat)

L'avancement en milieu de carrière repose sur le soutien apporté par une personne influente qui défend vos intérêts.

Étapes :

- Identifiez 1 à 2 personnes influentes qui *apprécient vos contributions.*
- Demandez des actions de soutien spécifiques (p. ex. « proposez ma candidature pour le projet X », « mentionnez mon nom dans les discussions sur la succession »).

Créez un portfolio de preuves

Étant donné que les participantes à l'étude ASPIRE ont décrit des injustices dans l'évaluation des performances :

- Suivez vos réalisations chaque trimestre.
- Conservez les courriels attestant de votre leadership ou de vos contributions.
- Documentez le « travail invisible » (traduction, DEI, engagement communautaire).

Contestez stratégiquement les commentaires biaisés[7]

Les biais se manifestent souvent sous forme de critiques vagues : « ne correspond pas à la culture », « manque de présence », « lacunes en matière de compétences relationnelles ».

Utilisez des questions telles que :

- « Pouvez-vous donner un exemple lié au résultat d'un projet? »
- « Quel comportement spécifique démontrerait une amélioration? »
  Cela permet de reformuler les biais culturels en critères mesurables.

Pratiquez la « visibilité des limites »

Au lieu de surcompenser les biais en travaillant trop :

- Établissez des horaires clairs
- Nommez, et revendiquez, vos réalisations
- Refusez le travail non rémunéré de DEI, sauf s'il contribue à la réalisation de vos objectifs

Créez des boucles de validation externes

Lorsque les systèmes internes limitent la visibilité :

- Intervenez lors de conférences
- Publiez des réflexions expertes
- Participez à des programmes de leadership externes
- Entrez en contact avec des femmes musulmanes occupant des postes de direction dans le secteur

[7] **Impact HR.** (s.d.). *Why Hiring for "Cultural Fit" Undermines Diversity.* https://impacthr.ca/why-hiring-for-cultural-fit-undermines-diversity/

Cela permet de renforcer la crédibilité *en dehors* d'organisations qui ne reconnaissent peut-être pas le leadership interne.

Femmes musulmanes nouvellement arrivées

Utilisez les programmes de transition pour créer un capital social canadien
Les employeurs canadiens s'appuient souvent sur les références et l'expérience locale.
Utilisez :

- TRIEC Mentoring Partnership
- Access Alliance - passerelle pour les personnes nouvellement arrivées
- Programmes d'emploi ACCES
- Alberta Women's Economic Council
- Services pour femmes immigrantes d'Ottawa

Ces programmes offrent :

- des références locales
- des simulations d'entrevues
- un réseautage avec les employeurs
- un alignement sectoriel

Traduisez l'expérience internationale en résultats canadiens
Au lieu d'énumérer les titres :

- décrivez la portée, la complexité et les budgets
- reliez l'expérience internationale aux normes canadiennes
- quantifiez l'impact
- soulignez les compétences transférables

Créez un « portfolio d'expérience canadienne »
Fournissez des preuves liées :

- au bénévolat
- à des stages en lien avec le secteur
- à des services de consultation pour des organisations de la diaspora
- à des projets menés par des personnes étudiantes ou des communautés

Cela répond aux attentes biaisées d'« expérience canadienne » sans occulter votre expertise internationale.

Rejoignez des réseaux dirigés par des personnes immigrantes ou musulmanes
Ces réseaux offrent :

- un soutien pour faire face à la discrimination

- des recommandations amicales
- un sentiment d'appartenance émotionnelle
- des informations sur le marché du travail

Exemples :

- Muslim Women Professional Network
- Newcomer Women's Hub
- Canadian Muslim Lawyers Association (pour les domaines juridiques)

Apprenez vos droits dès le début

De nombreuses personnes nouvellement arrivées ignorent que les employeurs ne peuvent légalement :

- poser des questions sur les projets familiaux
- poser des questions sur le hijab
- refuser les pauses pour la prière
- refuser les demandes d'accommodements

Utilisez un langage simple pour exprimer vos besoins avec confiance.

OBSTACLES ET STRATÉGIES DANS DIFFÉRENTS SECTEURS[8]

Secteur	Obstacles	Stratégies
STIM	• Microagressions persistantes liées au hijab, aux accents, à l'« apparence physique » • Réseautage centré sur la consommation d'alcool • Peu de femmes musulmanes occupant des postes de direction visibles	• Se joindre à des réseaux de STIM diurnes/sans alcool • Mettre en avant les contributions techniques (publier son travail) • Suivre des femmes musulmanes occupant des postes de direction dans les STIM • Créer des microcommunautés dans les laboratoires pour contourner l'exclusion
Finances	• Dépendance excessive à l'« adéquation » culturelle • Recrutement fortement axé sur les réseaux • Recrutement purement symbolique	• Redéfinir l'« adéquation » comme une valeur ajoutée (« perspective mondiale », « maîtrise du risque ») • Créer des relations d'alliance dès le début

[8] 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

Secteur	Obstacles	Stratégies
		• Construire des réseaux financiers intersectoriels (groupes AFA, rencontres fintech)
Santé	• 0,07 % de représentation parmi la haute direction • Présupposés sur la modestie ou la communication • Obstacles liés aux qualifications pour le personnel professionnel formé à l'étranger	• Documenter les contributions en matière de soins aux patients et de sécurité culturelle • Participer à des programmes de transition spécialisés dans les soins de santé pour les personnes nouvellement arrivées • Établir des alliances avec les GRP musulmans dans le domaine de la santé
Métiers spécialisés	• Taux de chômage de 12 % (le plus élevé parmi les secteurs) • Recrutement dominé par les hommes • Problèmes de sécurité	• Se joindre à des programmes pour les femmes dans les métiers manuels • Créer des triangles de sécurité entre pairs • Présenter vos portfolios en ligne pour contourner les contrôles d'accès biaisés
Secteur public	• Lenteur des processus de recrutement • Manque de clarté concernant les accommodements • Exclusions liées au projet de loi 21	• Utiliser le cadre des droits de la personne lors des entrevues • Se joindre à des GRP du secteur public • Établir des coalitions de défense et de mobilisation en dehors du milieu de travail
Organisa-tions à but non lucratif/ ONG	• « Inclusion performative » • Travail « communautaire spécialisé » sous-payé • Exclusion des rôles en contact avec les donateurs	• Suivre tout le travail invisible • Établir des limites aux exigences en matière de DEI • Se joindre à des réseaux féministes ou axés sur la justice pour bénéficier d'un mentorat

IV. Conclusion

L'entrée sur le marché du travail canadien n'est ni neutre ni équitable pour les femmes musulmanes. Comme le montre clairement l'étude ASPIRE, les femmes musulmanes, en particulier celles qui sont visiblement musulmanes, noires, nouvellement arrivées, queers, transgenres ou en situation de handicap, se heurtent à des obstacles systémiques avant même d'entrer sur le marché du travail. Ces obstacles apparaissent lors de la sélection des CV, de l'évaluation des qualifications, des filtres liés à « l'expérience canadienne », des entrevues et des attentes informelles en matière de réseautage. Ils se manifestent dans les questions posées, l'absence de suivi après les candidatures, le malaise dans les

salles d'entrevues et les messages implicites selon lesquels l'appartenance devrait se mériter par l'assimilation plutôt que d'être garantie par les droits.

Malgré ces réalités, les récits et les stratégies explorés dans ce module mettent en évidence quelque chose de profondément puissant : le problème n'a jamais été un manque de talent, de motivation ou de capacités chez les femmes musulmanes. Le problème réside dans des systèmes érigés sans tenir compte de leur identité. Les participantes à l'étude ASPIRE ont démontré à maintes reprises leur résilience, leur créativité et leur capacité à naviguer stratégiquement : elles ont rédigé des CV plus solides, adapté leurs stratégies d'entrevues, créé des réseaux parallèles et conservé leur dignité face à la discrimination. Beaucoup d'entre elles ont décrit le fait de devoir naviguer simultanément sur deux marchés du travail : le marché formel, où les qualifications comptent, et le marché informel, où les biais déterminent les possibilités d'accès.

Ce module souligne une vérité fondamentale : les biais du marché du travail sont structurels et systémiques, et non personnels. Comprendre cela permet aux femmes musulmanes de se détacher des récits d'auto-culpabilisation et d'aborder leur recherche d'emploi avec clarté, autonomie et confiance. Cela renforce également l'idée que des stratégies telles que les CV axés sur les compétences, les banques de réalisations STAR, les scripts d'entrevues axés sur les droits et les réseaux culturellement adaptés ne sont pas des « solutions de contournement », mais des outils pour naviguer dans un système qui reste à transformer.

De plus, notre réflexion collective tout au long de cet atelier révèle que les femmes musulmanes ne sont pas des victimes passives de l'inégalité. Elles sont des actrices de changement qui transforment les pratiques de recrutement. Qu'elles plaident en faveur d'accommodements, contestent les questions d'entrevues biaisées, documentent leurs réalisations ou encadrent d'autres personnes, les femmes musulmanes cultivent des formes de leadership bien avant que des postes de direction officiels ne leur soient accessibles.

Qu'il s'agisse d'expériences de femmes en début de carrière, en milieu de carrière ou de nouvelles arrivantes, un thème ressort : le sentiment d'appartenance commence bien avant l'emploi. Il voit le jour au moment du recrutement, lorsque les candidates se sentent représentées, respectées et valorisées. Il voit le jour lorsque les employeurs font preuve de sécurité culturelle et de transparence. Il voit le jour lorsque les femmes musulmanes ne sont pas censées se rabaisser pour s'adapter à des systèmes qui n'ont pas été conçus pour elles.

Le travail à accomplir est collectif. Comprendre les obstacles n'est que la première étape. L'élaboration de stratégies fondées sur l'autonomie personnelle, la sensibilisation aux droits, la communauté et la solidarité permet aux femmes musulmanes de continuer à entrer sur le marché du travail avec force et clarté, tout en faisant progresser la transformation nécessaire à long terme pour rendre les milieux de travail canadiens équitables, culturellement sécuritaires et inclusifs.

Comme l'a si bien résumé une participante à l'étude ASPIRE :
« J'ai appris à ne plus me rabaisser. Le problème n'a jamais été mes qualifications, mais seulement les milieux de travail qui ne les voyaient pas. »

Ce module rend hommage à cette vérité et affirme que les femmes musulmanes méritent non seulement d'avoir accès à des possibilités d'emploi, mais aussi à des environnements où leurs talents, leur identité et leurs expériences vécues sont reconnus comme faisant partie intégrante de la main-d'œuvre canadienne.

Points clés

Le défi

Les femmes musulmanes au Canada sont confrontées à des obstacles persistants à l'embauche, qui trouvent leur origine dans les biais, la dévalorisation des qualifications et l'accès limité aux réseaux professionnels. L'étude ASPIRE (2024) montre que **les biais liés au nom, au port du hijab et aux présupposés sur « l'adéquation »** continuent d'influencer la sélection et les entrevues d'embauche. Statistique Canada rapporte que **les femmes musulmanes, même celles qui ont un niveau d'éducation élevé, connaissent un taux de chômage et de sous-emploi plus élevé** que les femmes non racialisées. Les nouvelles arrivantes sont confrontées à des défis supplémentaires en raison de normes d'embauche qui leur sont peu familières et de la lenteur de la reconnaissance de leurs qualifications. Ces obstacles nuisent à leur confiance et limitent leur accès à des postes correspondant à leur parcours de carrière.

Pourquoi est-ce important pour les femmes musulmanes?

Le recrutement est la porte d'entrée vers la stabilité économique à long terme, l'épanouissement professionnel et les parcours de leadership. Une exclusion précoce limite les revenus, retarde la progression de carrière et renforce le syndrome de l'imposture. Les pratiques d'embauche discriminatoires ont également des répercussions sur le bien-être mental : une étude du gouvernement canadien établit un lien entre la discrimination en milieu de travail, d'une part, et l'augmentation du stress et la diminution du bien-être chez les femmes racialisées, d'autre part. Des stratégies de recherche d'emploi solides et éclairées aident les femmes musulmanes à intégrer des milieux de travail où elles peuvent s'épanouir, et pas seulement « s'intégrer ».

Ce que les femmes musulmanes devraient faire

1. **Renforcez votre argumentaire de candidature :** Utilisez des CV axés sur les compétences ou hybrides et constituez une liste de vos réalisations selon la méthode STAR pour démontrer votre impact.
2. **Préparez des réponses fondées sur les droits :** Abordez les questions relatives aux accommodements avec calme et confiance, car les accommodements liés à la croyance religieuse sont protégés par la loi.

3. **Créez des réseaux utiles :** Joignez-vous à des cercles de leadership de femmes musulmanes, à des programmes de mentorat pour les nouvelles arrivantes et à des réseaux universitaires afin d'accéder à des recommandations et à des possibilités cachées.
4. **Recadrez votre expérience internationale :** Présentez votre formation et votre expérience professionnelle à l'étranger comme des atouts, et non comme des lacunes.
5. **Documentez votre parcours :** Gardez une trace de vos candidatures, des commentaires reçus et des incidents discriminatoires afin de préserver la clarté et de pouvoir vous défendre.
6. **Adaptez-vous à votre stade de carrière :**
    - Début de carrière → concentrez-vous sur le mentorat et les possibilités d'apprentissage
    - Milieu de carrière → mettez l'accent sur le leadership et l'impact stratégique
    - Nouvelles arrivantes → utilisez l'évaluation des qualifications et l'aide à l'emploi financées par le gouvernement

Ces stratégies aident les femmes musulmanes à aborder la recherche d'emploi avec clarté, confiance et un soutien de leur communauté.

Module d’atelier et guide de l’animatrice

Module 1 : S’orienter dans le recrutement et la recherche d’emploi

Aperçu

Les conclusions de l’étude ASPIRE montrent que, lors des processus de recrutement et de recherche d’emploi, les femmes musulmanes sont souvent confrontées à des biais implicites, à l’islamophobie, à la dévalorisation de leurs qualifications et à l’exclusion des réseaux. Plutôt que de leur faire porter la responsabilité de « corriger » des biais systémiques à l’endroit des femmes, ce module met l’accent sur **une navigation stratégique des systèmes, l’autodéfense et le partage collectif des connaissances**, tout en reconnaissant que les obstacles sont structurels et ne relèvent pas d’échecs individuels.

Ce module s’articule autour de trois objectifs :

1. **Améliorer la clarté et la confiance** dans la navigation des systèmes de recrutement canadiens tout en reconnaissant les obstacles systémiques tels que les préjugés liés au nom, au port du hijab et à la dévalorisation des qualifications.
2. **Doter les participantes d’outils concrets et respectueux des droits** pour **rechercher un emploi**, postuler de manière stratégique, réussir des entrevues et défendre un traitement équitable ainsi que des accommodements religieux.
3. **Renforcer l’autonomie et les liens entre pairs** en créant des réseaux, en partageant des stratégies et en renforçant la résilience tout au long des processus de recherche d’emploi.

Ce guide de l’animatrice, fondé sur le Module 1 : S’orienter dans le recrutement et la recherche d’emploi, s’appuie sur les approches pédagogiques de l’apprentissage des adultes. À partir des objectifs d’apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d’atelier de deux heures sera présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d’activités sera 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 contenus afin de répondre aux besoins des participantes ainsi qu’aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d’apprentissage

À la fin de cet atelier, les participantes pourront :

- Identifier les obstacles courants auxquels sont confrontées les femmes musulmanes dans les processus de recrutement au Canada
- Reconnaître les mécanismes par lesquels l’islamophobie, les préjugés liés aux qualifications et les lacunes en matière de réseaux influencent le recrutement

- Renforcer leur CV et leurs présentations en entrevues afin de contrer les préjugés
- Mettre en pratique une autoreprésentation fondée sur les droits lors des entrevues et des processus d'intégration
- Élaborer des stratégies de réseautage intentionnelles adaptées à leur stade de carrière
- Appliquer des stratégies propres à chaque secteur lors de la recherche d'un emploi
- Repartir avec des outils concrets utilisables immédiatement

Durée :

- **Atelier d'une journée complète (6 heures)**
- Peut être adapté à un format **d'une demi-journée (3 heures)**

Participantes idéales :

- Femmes musulmanes nouvellement immigrées
- Femmes musulmanes en début de carrière ou récemment diplômées
- Femmes musulmanes qui réintègrent le marché du travail ou qui souhaitent changer de carrière

Matériel requis

- Présentation PowerPoint : *Module 1 – S'orienter dans le recrutement et la recherche d'emploi*
- Exemplaire de votre CV
- Tableaux à feuilles mobiles, marqueurs, notes autocollantes
- Projecteur et équipement audio

Exemple de programme de l'atelier (version condensée de 2 heures)

Programme	**Durée**	**Ressources**
Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles, marqueurs
Présentation des objectifs de l'atelier et constitution d'un groupe commun	10 minutes	Diapositives PowerPoint
Présentation du contenu du module 1	20 minutes	Diapositives, infographies ASPIRE
Activité 3	60 minutes	Citations imprimées, notes autocollantes
Évaluation de l'atelier	5 minutes	Discussion ouverte
Conclusion, réflexions finales et revue des questions en suspens	10 minutes	

Activités brise-glace

- *Début de carrière :* « Une force que vous apportez au travail et qui ne figure pas sur votre CV »

- *En milieu de carrière :* « Un changement de carrière que vous avez fait ou que vous souhaitez faire »
- *Nouvelles arrivantes :* « Une compétence issue de votre expérience antérieure qui n'est pas encore reconnue au Canada »

Établir des accords communautaires : confidentialité, respect, absence de jugement, apprentissage partagé.

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 fournir des réponses à ces questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

Menu des activités

Activité 1 : Nommez les préjugés rencontrés lors du recrutement (30 minutes)

Objectif : Aider les participantes à reconnaître que de nombreux défis liés à la recherche d'emploi sont systémiques et non personnels, et identifier les domaines où les préjugés se manifestent.

Instructions :

1. Commencez par une déclaration d'ancrage :
   « Aujourd'hui, nous allons distinguer ce qui relève de vous et ce qui relève du système. »
2. Demandez aux participantes (individuellement ou dans des discussions/sur des notes autocollantes) :
   - « Quelles raisons vous a-t-on données pour justifier le rejet de votre candidature? »
3. Notez les réponses sur un tableau à feuilles mobiles (p. ex. *profil non adapté, manque d'expérience au Canada*).
4. Présentez les préjugés courants en matière de recrutement (préjugés liés au nom, au port du hijab, aux qualifications, à l'adéquation culturelle).
5. Animez une brève discussion de groupe :
   - Où ces explications cachent-elles des préjugés?
   - À qui profitent ces normes?
6. Terminez en recadrant le rejet comme **une information**, et non comme une insuffisance.

Documents à distribuer :

- « Où se manifestent les préjugés lors du recrutement » (aperçu d'une page)

DOCUMENT : Où se manifestent les préjugés lors du recrutement

Objectif

Vous aider à reconnaître les mécanismes par lesquels les préjugés se manifestent dans les systèmes de recrutement, afin de comprendre que le rejet est **systémique** et non personnel.

Préjugés courants lors du recrutement qui touchent les femmes musulmanes

Préjugés liés au nom

- Les CV sont écartés avant même les entrevues en raison de noms « à consonance étrangère »
- Phénomène souvent invisible et non documenté

Préjugés liés au hijab / à l'apparence

- Préjugés sur le professionnalisme, le leadership ou la « compatibilité avec la clientèle »
- Commentaires formulés en termes de « présentation » ou d'« image »

Préjugés liés à l'accent

- Assimilation de l'accent à un manque d'intelligence ou de capacité de communication
- Examen excessif du ton ou du niveau de confiance

Préjugés liés aux qualifications

- Dévalorisation des qualifications ou de l'expérience internationales
- « L'expérience canadienne » utilisée comme outil de sélection

Préjugés liés à l'adéquation culturelle

- Embauche de personnes qui correspondent au profil familier des équipes en place
- Valorisation de la similarité plutôt que de la compétence

Préjugé lié aux réseaux

- Postes pourvus grâce à des recommandations informelles et des cercles sociaux
- Exclusion des nouvelles arrivantes et des personnes qui ne font pas partie des réseaux dominants

Réflexion

- Lesquels de ces préjugés avez-vous rencontrés?
- Comment ont-ils été présentés pour paraître « neutres » ou « objectifs »?

Rappel : Les préjugés reflètent des schémas. Ils ne définissent pas votre valeur.

Activité 2 : Repérez les préjugés – Scénario d'embauche (45 minutes)

Objectif : Développer la capacité de repérer les préjugés codés dans les offres d'emploi, les entrevues et les commentaires.

Instructions :

1. Répartissez les participantes en petits groupes (3 à 5 personnes).
2. Donnez à chaque groupe une carte de scénario (exemples ci-dessous).
3. Discussion en groupes.
4. Les groupes présentent une conclusion en séance plénière.
5. L'animatrice résume les tendances observées dans les différents groupes.

Documents à distribuer

- Cartes de scénario
- Fiche de travail sur le décodage des préjugés

DOCUMENT : Repérer les préjugés – Fiche de travail sur le scénario

Instructions :
Lisez le scénario que votre groupe a reçu. Discutez-en et répondez aux questions ci-dessous.

Scénarios : ***Veuillez fournir à chaque groupe un scénario parmi ceux proposés dans la liste ci-dessous.***

- « Expérience canadienne requise »
- « Poste en contact avec la clientèle – doit correspondre à la culture d'équipe »
- Événement de réseautage dans un bar pendant le ramadan
- Question d'entrevue sur la disponibilité pendant les fêtes religieuses

Questions pour lancer la discussion :

1. Où se manifeste le préjugé?
☐ Offre d'emploi
☐ Question posée lors de l'entrevue
☐ Commentaire après le refus
☐ Attentes en matière de réseautage

2. Le préjugé est-il :
☐ Explicite
☐ Codé / indirect
☐ Structurel

3. Qu'est-ce qui est sous-entendu sans être explicitement dit?

4. À qui profite cette norme?

5. Quelles compétences ou exigences sont réellement nécessaires?

Notes à l'intention de l'animatrice :

- Encouragez à nommer **les systèmes**, sans blâmer personne.
- Mettez en évidence les répercussions intersectionnelles (hijab, accent, statut d'immigration).

Activité 3 : Éliminez les sources de préjugés de votre CV et de votre expérience (60 minutes)

Objectif : Aider les participantes à recadrer leur expérience internationale et non linéaire en utilisant la logique d'embauche canadienne.

Instructions

1. Expliquez la différence entre :
    - CV chronologique
    - CV axé sur les compétences / CV hybride
2. Demandez aux participantes de choisir **un poste qu'elles ont occupé dans le passé** (rémunéré ou non).
3. Guidez-les dans la réécriture de la description de ce poste en utilisant les éléments suivants :
    - Verbes d'action
    - Résultats
    - Compétences transférables
4. Répartissez les participantes en binômes afin qu'elles évaluent mutuellement la clarté et l'impact de leur description.
5. Animez une réflexion de groupe : en quoi le recadrage a-t-il changé la perception de l'expérience?

Documents à distribuer

- Fiche de cartographie des compétences transférables

DOCUMENT : Laboratoire de CV – Cartographie des compétences transférables

Étape 1 : Identifiez votre expérience

Choisissez une de vos expériences (travail rémunéré ou non) :

☐ Emploi à l'international

☐ Fonction bénévole

☐ Leadership communautaire / religieux
☐ Soins ou activités familiales
☐ Emploi de survie
☐ Stage / rôle d'étudiante

Titre du rôle / de l'expérience :

Où cette expérience s'est-elle déroulée? (Pays, organisation, communauté, domicile, etc.)

Étape 2 : Qu'avez-vous fait concrètement?
Énumérez de 3 à 5 tâches ou responsabilités (en langage simple) :

1.
2.
3.
4.
5.

Étape 3 : Associez les tâches effectuées à des compétences transférables
Utilisez le tableau ci-dessous pour traduire votre expérience en compétences reconnues par les employeurs.

Ce que j'ai fait	**Compétences utilisées**	**Comment ces compétences se traduisent au travail**

Exemples de compétences transférables

- Communication
- Coordination
- Résolution de problèmes
- Leadership
- Gestion du temps
- Service à la clientèle
- Formation ou mentorat
- Résolution de conflits
- Suivi des données
- Gestion de projets

Étape 4 : Identifiez les résultats (les résultats comptent)
Pour chaque compétence, posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui a changé grâce à mon travail?
- Qu'est-ce qui s'est amélioré?
- Qu'est-ce que j'ai géré, réduit ou augmenté?

Résultat(s) obtenu(s) :

Étape 5 : Formulez pour un CV
Utilisez la structure de phrase suivante : Verbe d'action + compétence + résultat
Ébauche de points de CV :
(Exemple : *Coordination de la planification et des communications pour une équipe de 20 membres, amélioration des délais de réponse et de la prestation de services.*)

Étape 6 : Traduction pour l'entrevue (facultatif)
Comment expliqueriez-vous cette expérience lors d'une entrevue?
Résumé pour l'entrevue (1 à 2 phrases) :
_____
_____
_____

Réflexion

- Une compétence que j'avais sous-estimée avant cet exercice :
- Une expérience que je vois désormais différemment :

Votre expérience est valable, même si les employeurs ne l'ont pas encore reconnue.
Cet outil vous aide à raconter votre parcours, en vos termes.

Notes à l'intention de l'animatrice :

- Encouragez la valorisation de l'expérience non rémunérée
- Validez les activités de soins et de leadership communautaire
- Regroupez les participantes en binômes pour une rétroaction entre paires
- Privilégiez la clarté à la perfection

Activité 4 : Entrevues fondées sur les droits et scripts d'accommodements (45 minutes)

Objectif : Renforcer la confiance pour répondre en entrevue sans trop se révéler ni se désavantager.

Instructions

1. Passez en revue la méthode STAR avec les participantes.
2. À l'aide du document distribué, les participantes travaillent individuellement pour élaborer de 3 à 5 récits STAR qu'elles peuvent adapter à différentes situations.
3. Les participantes évaluent réciproquement leurs scénarios et échangent des commentaires.

Documents à distribuer

- Fiches de script d'autoreprésentation
- Guide linguistique pour des entrevues axées sur les droits

DOCUMENT : Banque de réalisations STAR *(pour les entrevues)*

Utilisez ce document pour vous préparer aux questions d'entrevues comportementales.

1. **Situation :** contexte du défi
2. **Tâche :** votre responsabilité
3. **Action :** ce que vous avez réellement fait
4. **Résultat :** ce qui a changé/s'est amélioré

Préparez **de 3 à 5 récits STAR** que vous pouvez adapter à de nombreuses questions.

Notes à l'intention de l'animatrice :

- Insistez sur le choix : divulguez uniquement ce qui vous semble sûr.
- Évitez de faire pression sur les participantes pour qu'elles « soient courageuses ».

Activité 5 : Cartographie des réseaux – De l'isolement à la stratégie (60 minutes)

Objectif : Transformer le réseautage, d'un accès informel en une stratégie intentionnelle.

Instructions :

1. Demandez aux participantes de dessiner leur réseau actuel (personnes, programmes, organisations).
2. Déterminez les lacunes :
    - Professionnel.les du secteur
    - Marraines ou parrains vs mentors
3. Présentez des exemples de réseaux dirigés par des musulman.es et de réseaux de personnes nouvellement arrivées.
4. Les participantes déterminent **trois prochaines étapes concrètes** (p. ex. demander une entrevue informative).
5. Regroupez les participantes en binômes (facultatif) pour renforcer la responsabilisation.

Documents à distribuer

- Fiche de cartographie des réseaux
- Liste de réseaux professionnels canadiens musulmans et de personnes nouvellement arrivées

DOCUMENT : Fiche de cartographie des réseaux

Étape 1 : Cartographiez votre réseau actuel

Personnes que vous connaissez

- Mentors : _____
- Pairs : _____
- Contacts communautaires : _____

Programmes / Organisations

- Programmes d'emploi : _____
- Associations professionnelles : _____

Étape 2 : Déterminez les lacunes

☐ Professionnel.les du secteur
☐ Marraines ou parrains (personnes qui vous soutiennent)
☐ Responsables du recrutement
☐ Femmes musulmanes dans votre domaine

Étape 3 : Vos 3 prochaines actions

1.
2.
3.

Rappel : Le réseautage ne consiste pas à demander des faveurs, mais à échanger des idées.

Remarques :

- Il est normal que le réseau des nouvelles arrivantes soit initialement limité.
- Mettez l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité.

DOCUMENT : Liste de réseaux professionnels canadiens destinés aux musulmans et aux personnes nouvellement arrivées

Réseaux nationaux (à l'échelle du Canada)

1. Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM). Domaines d'intérêt : défense des droits, leadership, équité en matière d'emploi, politiques
   https://www.ccmw.com
2. Muslim Women in Leadership (MWIL). Domaines d'intérêt : développement du leadership, mentorat, croissance professionnelle
3. MAX Women in Leadership. Domaines d'intérêt : accélération du leadership des femmes musulmanes (portée nationale)
   https://onemax.org/women-in-leadership/

4. Conseil national des musulmans canadiens (CNMC). Domaines d'intérêt : droits de la personne, lutte contre l'islamophobie, équité en milieu de travail
   https://cnmc.ca/
5. Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). *(Ne concerne pas spécifiquement les musulman.es, mais est très utilisé par les femmes musulmanes nouvellement arrivées).* Domaines d'intérêt : mentorat, relations avec les employeurs, emploi des personnes nouvellement arrivées
   https://triec.ca
6. ACCES Employment. *(Solide expérience au service* des personnes *musulmanes et racialisées* nouvellement arrivées*)*
   https://accesemployment.ca

Réseaux provinciaux et territoriaux

Ontario :

1. Canadian Muslim Women of Ontario (CMWO). Domaines d'intérêt : emploi, leadership, participation civique
2. Muslim Women in Business (MWIB – Toronto/GTA). Domaines d'intérêt : entrepreneuriat, réseautage professionnel https://www.muslimwomensbusinessnetwork.com
   (Principale plateforme : Instagram; communauté active)
3. Immigrant Women in Business (IWB – Toronto). Domaines d'intérêt : développement professionnel des femmes nouvellement arrivées
   https://immigrantwomeninbusiness.com
4. Skills for Change (Ontario). Thème principal : passerelle vers l'emploi, reconnaissance des diplômes
   https://www.skillsforchange.org

Québec :

1. Conseil canadien des femmes musulmanes – Section du Québec. Objectif : défense des droits, équité en matière d'emploi, répercussions du projet de loi 21
   https://www.ccmw.com/quebec
2. Femmes musulmanes au Canada (collocation,échanges et conseils). Domaines d'intérêt: leadership communautaire, aide à l'emploi
   https://www.facebook.com/groups/2199168153806718
3. Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI). *(Soutien à l'emploi des personnes nouvellement arrivées francophones)*
   https://tcri.qc.ca

Colombie-Britannique :

1. Muslim Women of BC. Domaines d'intérêt : aide à l'emploi, leadership
   https://www.ccmw.com/chapter/western-canada
2. MOSAIC BC. *(Pas uniquement pour les personnes musulmanes; services d'aide à l'emploi très efficaces pour les personnes nouvellement arrivées)*
   https://mosaicbc.org

3. SUCCESS BC. *(Très utilisé par les femmes musulmanes nouvellement arrivées)* https://successbc.ca

Alberta :

1. Muslim Women of Alberta . Domaines d'intérêt : emploi, leadership, défense des droits https://www.cmwa.ca
2. Calgary Immigrant Women's Association (CIWA). https://ciwa-online.com

Manitoba :

1. Canadian Muslim Women's Institute **https://cmwi.ca**
2. Manitoba Start. *(Centre d'emploi pour les personnes nouvellement arrivées)* **https://manitobastart.com**

Saskatchewan :

1. Canadian Council Muslim Women, Prairies Chapter. Focus: Canadian Muslim women equality, equity and empowerment https://www.ccmw.com/chapter/prairies
2. Saskatoon Open Door Society https://www.sods.sk.ca

Canada atlantique :

1. Canadian Council Muslim Women, Atlantic Chapter. Focus: Canadian Muslim women equality, equity and empowerment https://www.ccmw.com/chapter/atlantic
2. Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS) https://isans.ca

Réseaux sectoriels

STIM / Tech :

1. Muslim Women in Tech Canada. Domaines d'intérêt : carrières en technologies, mentorat, développement des compétences https://www.muslimwomenintechnology.com
2. Women in AI – Canada. *(Pas uniquement pour les personnes musulmanes, mais inclusif et utilisé par les femmes musulmanes)* https://womeninai.co/canada

Santé :

1. Canadian Muslim Healthcare Network (CMHN). Domaines d'intérêt : professionnel.les musulman.es dans tous les domaines des soins de santé https://www.cmhn.ca
2. Muslim Medical Association of Canada (MMAC) https://muslimmeds.ca/

Services financiers / Affaires :

1. Muslim Women Entrepreneurs. Domaines d'intérêt : entrepreneuriat, finance, leadership
   https://muslimwomenpreneurs.ca
2. Islamic Chamber of Commerce Ontario
   https://islamicchamber.ca

Métiers spécialisés :

1. Women Building Futures (Alberta). *(Forte participation de femmes musulmanes nouvellement arrivées)*
   https://womenbuildingfutures.ca
2. New Boots (Colombie-Britannique). *(Femmes dans le secteur de la construction, y compris les femmes musulmanes)*
   https://nb-map.ca/new-boots

Secteur public / Politiques :

1. DiverseCity Fellows (Colombie-Britannique). *(Parcours de leadership pour les professionnel.les racialisé.es)*
   https://civicaction.ca/diversecity-fellows
2. Maytree Foundation. *(Politiques publiques, équité en matière d'emploi, inclusion des immigrant.es)*
   https://maytree.com

Organismes à but non lucratif / ONG / Défense des droits :

1. Fondation canadienne des femmes. *(De nombreuses femmes musulmanes occupant des postes de direction ont accès à des bourses et à des subventions)*
   https://canadianwomen.org/fr/
2. Equality Fund
   https://equalityfund.ca

Activité 6 : Planification d'actions personnelles (75 minutes ou plus)

Objectif : Aider les participantes à traduire leurs idées en un plan de recherche d'emploi concret et réaliste.

Instructions

1. Demandez aux participantes de réfléchir à un rejet de candidature récent.
2. À l'aide d'une fiche de travail guidée, déterminez :
   - Ce qui dépendait de leur contrôle
   - Ce qui était systémique
3. Élaborez un plan d'action de 30 jours (candidatures, réseautage, lacunes en matière de compétences).
4. Créez des petits groupes pour obtenir des commentaires et des encouragements.

5. Terminez par une affirmation collective.

Documents à distribuer

- Plan d'action de 30 jours pour une recherche d'emploi

DOCUMENT : Plan d'action de 30 jours pour une recherche d'emploi

Votre objectif (choisissez-en un)

☐ Amélioration du CV
☐ Pratique des entrevues
☐ Réseautage
☐ Perfectionnement des compétences

Semaine 1
Actions :

Semaine 2
Actions :

Semaine 3
Actions :

Semaine 4
Actions :

Soutien que je rechercherai :
(Personne / groupe / programme)

MODULE DE CONTENU 2

Réussir dans ses premiers emplois

I. Aperçu

L'intégration représente l'une des phases les plus marquantes du parcours professionnel d'une femme musulmane. Pour les femmes musulmanes, c'est souvent un moment d'espoir, de transition et de vulnérabilité, une période où elles peuvent arriver dans un milieu de travail en se demandant si elles seront bien accueillies, écoutées et appréciées. Pour les organisations et les partenaires communautaires qui soutiennent les femmes musulmanes, l'intégration est la première occasion concrète de démontrer que l'inclusion n'est pas symbolique, mais bien réelle.

L'étude ASPIRE montre clairement que **les femmes musulmanes au Canada continuent de subir d'importantes disparités en matière d'emploi**, notamment des taux d'emploi à temps plein plus faibles, un taux de chômage plus élevé et un sous-emploi plus important, malgré un haut niveau d'éducation. Ces inégalités ne cessent pas au moment de l'embauche; elles se poursuivent pendant l'intégration, période durant laquelle les premières expériences déterminent fortement les possibilités qu'une nouvelle recrue s'épanouisse, stagne ou se désengage.

Pour de nombreuses femmes musulmanes, l'intégration est également un test de sécurité psychologique et culturelle :

- *Mon identité sera-t-elle respectée ici?*
- *Est-il possible de demander sans crainte un espace de prière?*
- *Mon accent ou mon origine étrangère auront-ils une incidence sur la façon dont je serai perçue?*
- *Dois-je travailler deux fois plus dur pour être prise au sérieux?*

Ces questions se posent non pas parce que les femmes musulmanes manquent de confiance en soi ou de compétences, mais parce qu'elles évoluent dans des systèmes où l'exclusion est devenue la norme. Le rapport du Congrès du travail du Canada sur l'islamophobie en milieu de travail montre que même les employeurs bien intentionnés négligent souvent les obstacles structurels auxquels sont confrontées les

femmes musulmanes, qu'il s'agisse de microagressions subtiles ou de processus d'accommodements incohérents[1].

Les données de Statistique Canada confirment cette réalité[2]. En 2021, **le taux de chômage des musulmans au Canada était de 7,8 %, un taux supérieur au taux national**, et les femmes musulmanes en particulier étaient plus susceptibles d'être au chômage ou d'occuper un emploi à temps partiel, malgré un niveau d'éducation comparable ou supérieur. Pour les femmes arabes titulaires d'un diplôme universitaire obtenu au Canada, le taux de chômage peut atteindre **11,1 %**, soit plus du double du taux pour les femmes non racialisées ayant les mêmes qualifications.

Par ailleurs, Forbes[3] rapporte qu**'une bonne intégration augmente le taux de fidélisation jusqu'à 82 % et stimule la productivité**, mais Gallup note que seulement **12 % des employés sont tout à fait d'accord pour dire que leur organisation excelle dans ce domaine**. Lorsque les femmes musulmanes, en particulier celles qui sont racialisées, visiblement musulmanes (hijab/niqab), queers ou trans, nouvellement arrivées ou en situation de handicap, arrivent dans un nouveau lieu de travail, elles sont souvent confrontées à un risque accru d'exclusion si l'intégration est vague, non structurée ou culturellement risquée.

Pour beaucoup de personnes, l'intégration devient l'étape où elles apprennent si les accommodements religieux sont normalisés ou marginalisés. Bien que **la *Loi canadienne sur les droits de la personne*** et les codes provinciaux exigent des accommodements relativement aux pauses pour la prière, aux tenues vestimentaires modestes et à la pratique religieuse, les femmes musulmanes qui ont participé à l'étude ASPIRE ont déclaré qu'elles hésitaient à demander des accommodements, en particulier pendant leur période d'essai. La documentation nationale du CNMC (Conseil National des Musulmans Canadiens) sur l'islamophobie en milieu de travail fait écho à cette tendance : les membres du personnel attendent souvent des mois avant de faire part de leurs besoins, par crainte de stigmatisation ou de représailles.

La culture d'entreprise se révèle également très tôt. Les nouveaux membres du personnel observent souvent[4] :

- Si leurs collègues évitent les femmes qui portent le hijab ou les interrogent
- Si l'orientation inclut des contenus sur la diversité et le sentiment d'appartenance
- Si les activités sociales (souvent centrées sur la consommation d'alcool ou organisées après les heures de travail) les excluent

---

[1] Congrès du travail du Canada (2019).https://congresdutravail.ca/islamophobia-at-work-requires-immediate-action-say-canadas-unions/

[2] **Statistique Canada.** (2022). *Caractéristiques de la population active selon la religion, l'âge et le genre (Recensement de 2021).* https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm

[3] Tara Milburn. (2022). Why Effective Onboarding is Critical to Employee Retention. Forbes Business Council.

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

- Si les responsables font preuve de sensibilité culturelle ou s'appuient sur des stéréotypes

Ces premières impressions influencent profondément la fidélisation. Une étude de Forbes montre qu'une bonne intégration augmente la fidélisation jusqu'à **82 %**, et Gallup rapporte qu'une orientation pertinente stimule considérablement l'engagement et la productivité[5]. Pour les femmes musulmanes, en particulier pour celles qui sont racialisées, nouvellement arrivées, queers ou trans, ou en situation de handicap, la présence ou l'absence d'un sentiment d'appartenance lors de l'intégration peut déterminer si elles restent, progressent ou se désengagent discrètement.

Une expérience d'intégration complète pour les femmes musulmanes doit donc aller au-delà de simples listes de contrôle. Elle doit apporter[5] :

- **Clarté** – attentes transparentes, soutien structuré et communication accessible
- **Sécurité culturelle** – accommodements religieux normalisés et normes inclusives
- **Connexion** – intégration intentionnelle dans les réseaux et la culture d'équipe
- **Crédibilité** : reconnaissance des compétences, des expériences vécues et des antécédents internationaux
- **Confiance** – affirmation de l'identité, sécurité psychologique et possibilités d'épanouissement

Pour de nombreuses femmes musulmanes, l'intégration n'est pas une simple question d'administration; c'est le moment où elles apprennent si leur milieu de travail est prêt à soutenir leurs pratiques religieuses, à reconnaître leur crédibilité professionnelle et à accepter pleinement leur identité. Ce module aborde la manière dont l'intégration peut soit renforcer l'exclusion systémique, soit devenir un puissant levier d'appartenance.

II. Comprendre le défi

Manque de clarté et attentes opaques

L'étude ASPIRE souligne que de nombreuses femmes musulmanes, en particulier les nouvelles arrivantes, sont confrontées à **des attentes professionnelles floues, des normes informelles et une communication incohérente,** qui les amènent à remettre en question leurs performances. En l'absence d'attentes écrites ou de contrôles structurés, des femmes ont déclaré avoir le sentiment d'être « évaluées selon des règles invisibles ». L'ambiguïté structurelle renforce le syndrome de l'imposture et rend les nouvelles recrues vulnérables à des interprétations biaisées de leurs performances.

Accommodements religieux incohérents

Malgré les protections juridiques claires prévues par la ***Loi canadienne sur les droits de la personne*** et les codes provinciaux des droits de la personne qui exigent des accommodements liés à la croyance, les femmes musulmanes signalent couramment ce qui suit :

[5] https://www.preppio.com/blog/the-5-cs-of-onboarding

- Absence d'espace de prière désigné
- Réticence à demander des pauses
- Confusion quant aux attentes pour le ramadan
- Gestionnaires qui traitent les accommodements comme des « demandes spéciales »

Le Conseil National des Musulmans Canadiens a documenté des cas de **biais islamophobes et d'accommodements incohérents** dans les milieux de travail canadiens, soulignant que la charge incombe souvent aux membres du personnel musulmans de s'informer ou de défendre leurs intérêts. Des participantes à l'étude ASPIRE ont indiqué retarder leurs demandes jusqu'à ce qu'elles se sentent en sécurité psychologiquement, ce qui renforçait leur isolement initial plutôt que leur sentiment d'appartenance.

Microagressions, examen rigoureux de l'identité et biais

Qu'il s'agisse de commentaires sur le hijab ou sur le « bon anglais », ou de suppositions sur la participation sociale ou la culture, **les microagressions apparaissent souvent dès les premières semaines d'emploi**. L'étude ASPIRE montre que de tels commentaires érodent la confiance et signalent quelles identités sont considérées comme étant « normales » dans les milieux professionnels.

Les femmes musulmanes racialisées, en particulier les musulmanes noires, ont fait état d'une surveillance accrue de leur ton, de leurs compétences et de leur potentiel de leadership. Ce biais apparaît dès l'intégration et influence tout, des commentaires jusqu'aux invitations à des activités sociales.

Exclusion des réseaux informels

Les pratiques d'intégration fortement axées sur le réseautage (apéritifs d'équipe, rencontres après le travail, socialisation autour de la consommation d'alcool) sont source d'exclusion pour les personnes qui ne peuvent pas y participer pour des raisons religieuses, familiales ou culturelles. Les participantes à l'étude ASPIRE ont indiqué que **l'exclusion des réseaux informels est l'un des plus forts prédicteurs d'une stagnation de carrière**, et que cette exclusion commence généralement dès l'intégration.

Marginalisation intersectionnelle[6]

- **Les musulmanes noires** ont déclaré avoir été confrontées à la fois au racisme antinoir et à l'islamophobie lors de leur intégration, ce qui a façonné les premières perceptions de leur « adéquation » et de leur autorité.
- **Les musulmanes queers et transgenres** ont décrit des environnements dangereux tant pour leur identité religieuse que pour leur identité 2SLGBTQ+.

[6] Étude ASPIRE. (2024). *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

- **Les musulmanes en situation de handicap** ont hésité à demander simultanément des accommodements liés à leur religion et à leur handicap par crainte de représailles ou de stigmatisation.
- **Les femmes nouvellement arrivées** ont été confrontées à une incertitude systémique supplémentaire liée à la reconnaissance de leurs qualifications et à leur méconnaissance des normes en vigueur au travail, selon des recherches menées par Statistique Canada et le gouvernement du Canada sur l'intégration des personnes nouvellement arrivées.

L'intersectionnalité renforce l'exclusion lors de l'intégration, précisément lorsque les personnes nouvellement employées manquent de sécurité ou de capital social.

III. Solutions et stratégies inclusives clés

Chercher dès le début à obtenir par écrit des attentes claires

Les conclusions de l'étude ASPIRE montrent que l'opacité des attentes contribue au stress et à une mauvaise interprétation des performances.

Pour les personnes nouvellement arrivées

- Demandez un plan d'intégration écrit décrivant les tâches, les délais et les responsabilités.
- Demandez des précisions sur les normes en vigueur en milieu de travail (communication, prise de décision, pauses, culture de rétroaction).
- En cas d'ambiguïté, dites :
  « Pour m'aider à bien m'intégrer, pourriez-vous me communiquer par écrit les attentes pour mes 90 premiers jours? »

Pour les femmes en début de carrière

- Organisez un entretien individuel dès la première semaine afin de clarifier les priorités et les indicateurs de réussite.
- Créez une « feuille de route pour les 90 premiers jours » pour guider vos efforts et réduire vos incertitudes.

Pour les femmes en milieu de carrière

- Clarifiez dès le début les limites de responsabilité, de pouvoir décisionnel et les attentes en matière de leadership.
- Alignez vos attentes avec celles de votre responsable afin d'éviter toute mauvaise interprétation.

Pour les femmes musulmanes occupant des postes de direction

- Partagez vos attentes de manière transparente avec les nouveaux membres de l'équipe.
- Proposez des conseils écrits afin de réduire l'ambiguïté et de favoriser un sentiment d'appartenance structuré.

La clarté des attentes réduit le risque d'évaluation biaisée et fournit une feuille de route documentée pour réussir.

S'orienter en toute confiance dans les accommodements religieux

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et les codes provinciaux des droits de la personne obligent légalement les employeurs à offrir des accommodements religieux raisonnables. Les recommandations de l'étude ASPIRE confirment la légitimité des demandes suivantes :

- Pauses pour la prière
- Espace de prière propre et privé
- Horaires flexibles pendant le ramadan
- Accommodements liés à une tenue vestimentaire modeste

Pour toutes les femmes

Utilisez un langage proactif et neutre :

- **« Je prends une courte pause pour prier dans l'après-midi. Quel est le meilleur espace privé pour le faire? »**
- **« Pendant le ramadan, je vais peut-être modifier mon heure de pause déjeuner. Pouvons-nous discuter de ce qui convient le mieux à l'équipe? »**

Pour les personnes nouvellement arrivées

- Renseignez-vous sur les protections provinciales en matière de droits de la personne au sujet de la prière, de la tenue vestimentaire et des horaires.
- Demandez aux RH de vous fournir les procédures d'accommodements par écrit.

Pour les musulmanes occupant des postes de direction

- Normalisez les accommodements religieux dans la culture d'équipe en les nommant ouvertement (p. ex. réunions d'information sur le ramadan, mises à jour du calendrier de l'Aïd, normes en matière de prière).

Renforcer le sentiment d'appartenance grâce à des liens intentionnels

Les participantes à l'étude ASPIRE ont décrit la création **de réseaux professionnels parallèles**, au sein de leur milieu de travail ou en dehors, afin de compenser leur exclusion des réseaux informels. Voici quelques options utiles :

- Réseaux de femmes musulmanes hébergés par des universités
- Programmes professionnels d'intégration des personnes immigrantes
- Programmes de mentorat spécifiques à certains secteurs (finances, STIM, service public)
- Cercles de leadership du CCFM ou du CNMC

Pour les personnes nouvellement arrivées

- Demandez à votre responsable hiérarchique de vous attribuer une « compagne » ou une accompagnatrice culturelle dans votre milieu de travail.
- Recherchez un mentorat communautaire externe (p. ex. MAX, TRIEC, Muslim Women in Tech).

Pour les femmes en début de carrière

- Joignez-vous à des GRP, des associations professionnelles ou des réseaux de personnes nouvellement arrivées pertinents pour votre secteur.
- Organisez des rencontres hebdomadaires avec un pair ou un mentor.

Pour les femmes en milieu de carrière

- Nouez des relations interdépartementales afin d'étendre votre influence dès le début.

Pour les femmes musulmanes occupant des postes de direction

- Organisez des présentations structurées et veillez à ce que les nouvelles recrues rencontrent des collègues clés.
- Faites le point fréquemment durant les 90 premiers jours.

Ces relations réduisent l'isolement et constituent un atout protecteur pendant la période d'essai et par la suite.

Documentez vos contributions dès le premier jour.

Compte tenu des inégalités persistantes en matière d'embauche et de promotion évoquées dans l'étude ASPIRE et par Statistique Canada, des preuves écrites permettent de contrer les évaluations biaisées. Il faut notamment :

- Faire un suivi des tâches accomplies
- Conserver les commentaires positifs
- Tenir une liste des réalisations
- Consigner tout incident discriminatoire

La documentation est particulièrement importante pour les évaluations durant les périodes d'essai.

Protéger le bien-être émotionnel et mental

Les conclusions de l'étude ASPIRE soulignent le lien entre l'exclusion au travail et les troubles mentaux chez les femmes musulmanes. Les recherches menées par le gouvernement canadien sur la santé mentale montrent également que la discrimination contribue de manière importante à l'anxiété, à la dépression et au désengagement chez les groupes racialisés.

Les pratiques favorisant le bien-être peuvent inclure :

- Des temps de prière et des routines d'ancrage
- La tenue d'un journal
- Des groupes de soutien communautaires

- Un accès à des ressources en santé mentale adaptées à la culture (p. ex. références du CNMC)

Réagir aux microagressions et conserver sa confiance

Utilisez des scripts pour déterminer des limites :

- **« Je préfère ne pas discuter de ma vie personnelle de cette manière. »**
- **« En fait, le hijab est mon choix, ce n'est pas une contrainte. »**
- **« Je voudrais me recentrer sur la tâche à accomplir. »**

Documentez les incidents au besoin.

Obstacles et stratégies spécifiques au secteur[7]

Secteur	Obstacles	Stratégies
STIM	● Isolation dans les laboratoires/équipes à prédominance masculine ● Microagressions liées au port du hijab ou à l'accent ● Longues heures de travail incompatibles avec la prière ou les responsabilités familiales	● Établissez dès le début des limites claires concernant les horaires de travail. ● Créez des réseaux de pairs (femmes dans les STIM, groupes musulmans dans les STIM). ● Documentez vos contributions dans le cadre de projets collaboratifs.
Santé	● Surveillance accrue pour les femmes visiblement musulmanes ● Manque d'espaces adaptés aux femmes ● Difficultés liées à l'organisation du ramadan pendant le travail par postes	● Clarifiez immédiatement les processus d'accommodements avec le personnel de supervision. ● Créez des alliances avec les responsables de la sécurité culturelle ou de DEI. ● Joignez-vous à des réseaux sectoriels tels que Canadian Muslim Healthcare Professionals.
Finances	● Intégration sociale liée aux apéritifs après le travail ● Intégration rapide avec peu de mentorat ● Attentes implicites en matière d'« adéquation »	● Suggérez d'autres rencontres sociales (discussions autour d'un café). ● Recherchez rapidement une marraine ou un parrain, ou un mentor.

[7] Ibid.

Secteur	Obstacles	Stratégies
		● Utilisez des réponses toutes faites pour décliner les activités avec consommation d'alcool.
Secteur public	● Processus d'intégration bureaucratiques ● Manque de clarté concernant les espaces de prière ● Disparités régionales (y compris les restrictions imposées par le projet de loi 21 sur la laïcité au Québec)	● Demandez des directives écrites sur l'intégration. ● Faites référence aux protections des droits de la personne lors des demandes d'accommodements. ● Rejoignez des GRP du secteur public pour obtenir du soutien.
Métiers spécialisés	● Lieux de travail à prédominance masculine ● Accommodements incohérents ● Risques de harcèlement	● Créez des réseaux de sécurité avec des programmes destinés aux femmes dans les métiers spécialisés. ● Affirmez vos limites en matière d'équipement, de code vestimentaire et de pauses. ● Recherchez un mentorat par le biais de programmes syndicaux ou d'apprentissage.
Secteur à but non lucratif / ONG	● Surcharge de travail émotionnel ● Attente de représenter toutes les communautés musulmanes ● Faible rémunération et processus d'intégration peu clairs	● Établissez dès le début des limites en matière de DEI/travail émotionnel. ● Documentez l'augmentation progressive de la charge de travail. ● Recherchez un mentorat externe pour orienter votre carrière.

IV. Conclusion

L'intégration n'est pas seulement une introduction à un nouvel emploi, c'est aussi une introduction aux valeurs du milieu de travail. Pour les femmes musulmanes au Canada, dont le parcours professionnel est marqué par de multiples iniquités systémiques, cette étape devient déterminante pour qu'elles se sentent reconnues, soutenues et en mesure de réussir.

Les preuves sont claires. L'étude ASPIRE souligne que **les premières expériences professionnelles des femmes musulmanes sont souvent marquées par l'ambiguïté, les biais et l'exclusion**, ce qui a des

conséquences importantes sur leur confiance, leur performance et leur évolution professionnelle à long terme. Les données de Statistique Canada confirment en outre que **les femmes musulmanes, même lorsqu'elles sont hautement qualifiées, sont confrontées à des écarts salariaux persistants, à des disparités en matière de chômage et à des obstacles à leur pleine participation au marché du travail**. Ces inégalités ne sont pas inévitables; elles résultent de conditions sociales, organisationnelles et structurelles qui peuvent être modifiées.

Un processus d'intégration solide peut briser ces schémas. Il peut :

- Définir des attentes claires qui empêchent les évaluations biaisées
- Normaliser les accommodements religieux en tant que droit plutôt que comme exception
- Établir dès le début des voies d'accès au mentorat, au marrainage ou parrainage et à la communauté
- Intégrer les personnes nouvellement arrivées et les personnes qualifiées formées à l'étranger en respectant leur expertise
- Offrir un soutien culturellement sûr qui affirme à la fois l'identité et la performance
- Créer des environnements où la sécurité psychologique est fondamentale

Pour les femmes musulmanes, en particulier celles qui vivent des marginalisations croisées en tant que femmes noires, queers, transgenres, en situation de handicap ou nouvellement arrivées, les premières semaines d'emploi révèlent souvent si le milieu de travail est capable d'accueillir toute la complexité de leur identité. L'intégration n'est donc pas seulement une question des ressources humaines, mais aussi une **question de justice**, qui façonne le sentiment d'appartenance et la trajectoire professionnelle future d'une employée.

L'appartenance n'est pas un sous-produit de la diversité; c'est le résultat de structures, de pratiques et de relations intentionnelles. Lorsque l'intégration se déroule bien, les femmes musulmanes peuvent non seulement s'adapter, mais aussi contribuer, diriger et s'épanouir. Lorsqu'elle se déroule mal, le cycle du sous-emploi, de l'attrition et de l'exclusion se perpétue.

Dans un milieu de travail engagé envers l'équité, l'intégration constitue la première promesse : une promesse de dignité, d'équité et de possibilités. Honorer cette promesse est une étape essentielle pour que les femmes musulmanes au Canada puissent aller vers un marché du travail où le talent est reconnu, le leadership est diversifié et où chaque personne peut se présenter au travail en toute intégrité.

Points clés

Le défi

Les femmes musulmanes au Canada arrivent dans des milieux de travail où leurs premières expériences façonnent souvent leur trajectoire à long terme. L'étude ASPIRE (2024) montre que l'intégration est souvent marquée par **des attentes floues, des normes implicites, des accommodements religieux incohérents et des microagressions précoces**, qui sapent la confiance et le sentiment d'appartenance. Selon Statistique Canada, malgré leur niveau d'éducation élevé, **les femmes musulmanes sont confrontées à des taux de chômage et de sous-emploi plus élevés** que les femmes non racialisées, ce qui rend leur période d'intégration particulièrement vulnérable.

Lorsque l'intégration est floue ou culturellement inadéquate, les femmes musulmanes peuvent intérioriser les obstacles systémiques comme des insuffisances personnelles, ce qui peut entraver leur avancement ou même provoquer un désengagement.

Pourquoi est-ce important pour les femmes musulmanes?

L'intégration a un impact durable sur le bien-être, la confiance et la progression de carrière. Des recherches menées par Gallup et Forbes démontrent qu'une intégration de haute qualité améliore considérablement la fidélisation et la satisfaction au travail. Pour les femmes musulmanes, cela est particulièrement important, car :

- **L'appartenance favorise la fidélisation** : l'étude ASPIRE montre que les femmes qui sont incluses dès les premières étapes sont plus susceptibles de rester et de progresser.
- **Les accommodements ont une incidence sur la santé mentale** : une étude du gouvernement canadien confirme que la discrimination contribue à l'anxiété et à la dépression chez les femmes racialisées.
- **Les biais précoces peuvent perdurer** : les premières impressions donnent le ton aux évaluations, aux possibilités et à la visibilité.
- **Les femmes musulmanes nouvellement arrivées sont confrontées à une incertitude accrue** concernant les normes du milieu de travail, les attentes linguistiques et la reconnaissance des qualifications.

Une expérience d'intégration positive aide les femmes musulmanes à se sentir enracinées, respectées et capables de se montrer telles qu'elles sont, sans se rabaisser ni craindre les conséquences de l'expression de leur identité.
L'appartenance n'est pas un luxe, c'est un facteur prédictif de réussite, en particulier pour les femmes qui entrent dans des environnements où elles ont été historiquement sous-représentées.

Ce que les femmes musulmanes devraient faire

Certes, la responsabilité de créer un processus d'intégration inclusif incombe aux employeurs, mais les femmes musulmanes peuvent agir pour obtenir des outils concrets afin d'aborder les premières

semaines avec clarté et confiance. Voici ce que préconisent les conclusions et les meilleures pratiques de l'étude ASPIRE :

1. **Demandez des éclaircissements dès le début :** Demandez des attentes exprimées par écrit, un aperçu des 30, 60 et 90 premiers jours et des entretiens réguliers. Des critères clairs vous protègent contre les évaluations subjectives ou biaisées.
2. **Normalisez vos droits en matière d'accommodements :** En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, vous avez droit à des accommodements religieux raisonnables. Utilisez un langage calme et simple lorsque vous demandez un espace et des pauses pour la prière ou des accommodements pour le ramadan : ce sont des droits standard, et non des faveurs personnelles.
3. **Créez des réseaux intentionnels :** Les relations nouées lors de l'intégration influencent la visibilité et le soutien. Cherchez des personnes alliées, rejoignez des réseaux professionnels de femmes musulmanes et connectez-vous à des programmes de mentorat destinés aux personnes nouvellement arrivées ou à des secteurs spécifiques.
4. **Documentez vos progrès :** Gardez un relevé de vos réalisations, des commentaires et de tout incident motivé par des préjugés. La documentation renforce votre confiance et fournit des preuves au besoin pendant la période d'essai ou les évaluations.
5. **Protégez votre bien-être :** Adoptez des pratiques de recentrage (prière, tenue d'un journal personnel, contacts avec la communauté) et recherchez un soutien en santé mentale adapté à votre culture si nécessaire. Le CNMC et le CCFM offrent des conseils et des références.
6. **Adaptez vos stratégies en fonction de votre stade de carrière :**
    - **Début de carrière :** Posez librement des questions, observez les normes de l'équipe et donnez priorité à l'apprentissage.
    - **Milieu de carrière :** Affirmez vos limites, clarifiez vos attentes avec confiance et identifiez des marraines ou des parrains potentiels.
    - **Personnes nouvellement arrivées :** Demandez des explications en langage clair, apprenez les processus de signalement et profitez des programmes d'intégration financés par le gouvernement.

Ces stratégies ne visent pas à transférer la responsabilité aux femmes musulmanes. Elles offrent plutôt des moyens concrets de naviguer dans des systèmes encore en évolution. Vous n'avez pas à changer qui vous êtes pour vous intégrer. Vous avez droit de vous sentir à votre place, et l'intégration est l'occasion de revendiquer cette place avec assurance et soutien.

Module d’atelier et guide de l’animatrice

Module 2 : Réussir en début d’emploi

Aperçu

Le module 2 porte sur la **période charnière qui suit l’embauche**, durant laquelle les femmes musulmanes sont souvent particulièrement vulnérables, face à des pressions pour s’assimiler et à des incertitudes quant à leur sécurité et leur sentiment d’appartenance. L’étude ASPIRE souligne que de nombreuses femmes **se désengagent ou quittent leur emploi rapidement,** non pas en raison de leurs performances, mais parce que les processus d’intégration ne parviennent pas à créer des environnements culturellement sécuritaires, transparents et favorables. Ce module recadre l’intégration comme étant plus qu’une simple orientation : c’est une question **d’appartenance, de clarté, de protection et de renforcement de la confiance**. Les participantes acquièrent des outils pour s’orienter durant les périodes d’essai, décoder les normes du milieu de travail, s’affirmer en toute sécurité et créer des réseaux initiaux sans compromettre leur identité ou leur bien-être.

Ce module s’articule autour de trois objectifs :

1. **Renforcer la confiance et la clarté** dans la navigation des systèmes d’intégration, des normes du milieu de travail et des attentes de performance initiales sans effacer l’identité.
2. **Renforcer le sentiment d’appartenance et la sécurité psychologique** en donnant aux participantes les moyens de comprendre leurs droits, de demander des accommodements et de décoder les règles informelles du milieu de travail.
3. **Soutenir l’intégration durable et le bien-être** en aidant les femmes musulmanes à affirmer leur crédibilité, à poser leurs limites et à créer des réseaux de soutien pendant les premiers mois critiques de leur emploi.

Ce guide de l’animatrice, fondé sur le ***Module 2 : Réussir en début d’emploi,*** s’appuie sur les approches pédagogiques de l’apprentissage des adultes. À partir des objectifs d’apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d’atelier de deux heures sera présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d’activités sera 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 contenus afin de répondre aux besoins des participantes ainsi qu’aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d’apprentissage

À la fin de ce module, les participantes pourront :

- Comprendre pourquoi l’intégration est une période à haut risque pour les femmes musulmanes

- Identifier les obstacles courants liés au début de l'emploi, ainsi que les attentes cachées
- Clarifier les normes du milieu de travail sans trop s'assimiler
- Gérer les périodes d'essai de manière stratégique et en toute confiance
- Pratiquer l'affirmation de leurs droits pour obtenir des accommodements
- Créer rapidement des réseaux et des alliances
- Protéger leur santé mentale et prévenir l'épuisement professionnel prématuré

Durée :

- **Journée complète (5 h 30 à 6 h)**
- Peut être adapté à **une demi-journée (3 heures)**

Participantes idéales

Public principal :

- Femmes musulmanes nouvellement embauchées
- Nouvelles arrivantes au Canada dans leur première ou deuxième année d'emploi
- Femmes musulmanes en début de carrière et en période d'essai
- Femmes musulmanes qui réintègrent le marché du travail

Public secondaire :

- Conseillères en emploi
- Organismes communautaires qui soutiennent les femmes musulmanes
- Employeurs dispensant des formations internes (avec adaptations)

Matériel requis

- Présentation PowerPoint : *Module 2 – Réussir en début d'emploi*
- Tableaux à feuilles mobiles, marqueurs, notes autocollantes
- Projecteur et équipement audio

Exemple de programme d'atelier (version condensée de 2 heures)

Programme	**Durée**	**Ressources**
Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles, marqueurs
Présentation des objectifs de l'atelier et constitution d'un groupe commun	10 minutes	Diapositives PowerPoint
Présentation du contenu du module 2	20 minutes	Diapositives, infographies ASPIRE
Activité 3	60 minutes	Citations imprimées, notes autocollantes
Évaluation de l'atelier	5 minutes	Discussion ouverte

Conclusion, réflexions finales et revue des questions en suspens	10 minutes	

Activités brise-glace

- « Une chose que j'aurais aimé savoir avant de commencer mon emploi le plus récent »
- « Une valeur que je ne veux pas perdre au travail »

Établir des règles de groupe : confidentialité, droit de retrait, respect des expériences vécues.

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 fournir des réponses à ces questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

Menu des activités

Activité 1 : Les 90 premiers jours - Retour à la réalité (30 minutes)

Objectif : Normaliser les défis émotionnels et structurels auxquels les femmes musulmanes sont confrontées lors de leur intégration et de leur insertion professionnelle.

Instructions :

1. Commencez par une déclaration d'ancrage : *« L'intégration n'est pas seulement une question de formalités administratives, c'est là que l'on teste le sentiment d'appartenance. »*
2. Demandez aux participantes de réfléchir individuellement à la question suivante (ou d'y répondre dans un fil de discussion) : « Qu'est-ce qui a été le plus difficile pendant vos premières semaines de travail? »
3. Recueillez les réponses sur un tableau à feuilles mobiles (p. ex., confusion, silence, peur de poser des questions).
4. Présentez l'idée que les lacunes en matière d'intégration sont **systémiques** et non personnelles.
5. Faites brièvement le lien avec les conclusions de l'étude ASPIRE sur l'exclusion et le silence.

Documents à distribuer

- Fiche de réflexion « Ce qu'est réellement l'intégration »

DOCUMENT : Ce qu'est réellement l'intégration
Objectif
Recadrer l'intégration comme un processus **d'appartenance,** de **clarté et** de **sécurité**, et non comme une simple série de tâches d'orientation.

L'intégration inclut les éléments suivants :

- Comprendre les attentes (exprimées et tacites)
- Apprendre qui détient le pouvoir et l'influence
- Savoir comment les décisions sont prises
- Se sentir en sécurité pour poser des questions
- Pouvoir être soi-même, sans se cacher

Réflexion

- Une chose qui m'a troublée au cours de mes premières semaines :
- Une chose que j'aurais aimé qu'on m'explique plus tôt :

Rappel : Avoir des difficultés pendant l'intégration ne signifie pas un échec de votre part. Cela signifie souvent que le système manque de clarté.

Activité 2 : Décoder la culture d'entreprise – Les règles tacites (45 minutes)

Objectif : Aider les participantes à repérer les normes informelles qui déterminent le sentiment d'appartenance et l'avancement.

Instructions :

1. Expliquez la différence entre :
    - L'intégration formelle (politiques, orientation)
    - L'intégration informelle (normes, attentes, pouvoir)
2. Répartissez les participantes en petits groupes.
3. Demandez aux groupes de répertorier :
    - Les règles tacites qu'elles ont remarquées (réunions, communication, interactions sociales)
4. Les groupes partagent un exemple et expliquent en quoi cela les a affectés.
5. L'animatrice met en évidence les schémas et les dynamiques de pouvoir.

Documents à distribuer

- Fiche de travail « Décodeur de règles tacites »

DOCUMENT : Décodeur de règles tacites

Objectif : Vous aider à identifier les règles informelles qui déterminent le sentiment d'appartenance et l'avancement.

Exemples de règles tacites

- Qui prend la parole en premier lors des réunions?

- Est-il permis de poser des questions?
- Les personnes sont-elles censées participer à des activités sociales après le travail?
- Comment les erreurs sont-elles gérées?
- À qui est attribué le mérite?

Vos observations au travail

Situation	Ce que j'ai observé	Comment cela m'a touchée
Réunions		
Courriels		
Événements sociaux		
Commentaires		

Réflexion

- Quelles règles semblent être source d'exclusion?
- Lesquelles peuvent être contournées de manière stratégique?

Activité 3 : Cartographie de la foi, de l'identité et du sentiment d'appartenance (60 minutes)

Objectif : Aider les participantes à réfléchir à la manière dont l'identité s'exprime (ou est réprimée) au travail, et aux répercussions sur le sentiment d'appartenance.

Instructions

1. Demandez aux participantes de cartographier les aspects de l'identité :
    - Foi, tenue vestimentaire, langue, responsabilité des soins, handicap, orientation sexuelle
2. Pour chacun de ces aspects, posez la question suivante :
    - Dans quel cas est-ce que je me sens en sécurité?
    - Dans quel cas est-ce que je ressens une pression qui me pousse à me cacher?
3. Discussion en petits groupes ou en binômes (facultatif).
4. L'animatrice fait le point sur le sentiment d'appartenance, comparé à l'assimilation.

Document à distribuer

- Outil de cartographie de l'identité et du sentiment d'appartenance

DOCUMENT : Carte de l'identité et du sentiment d'appartenance

Objectif : Réfléchir aux situations dans lesquelles vous vous sentez en sécurité, ou sous pression, ou invisible au travail.

Les différentes facettes de mon identité au travail

☐ Foi / prière
☐ Hijab / tenue vestimentaire
☐ Langue / accent
☐ Responsabilités familiales
☐ Handicap / santé
☐ Orientation sexuelle / identité de genre
☐ Statut d'immigration

Exercice de cartographie :

Aspect de l'identité	**Je me sens en sécurité**	**Je me sens poussée à me cacher**

Réflexion

- Où est-ce que je me sens à ma place?
- Où est-ce que j'ai l'impression de survivre plutôt que de m'épanouir?

Activité 4 : Gérer les accommodements sans se désavantager (45 minutes)

Objectif : Renforcer la confiance pour demander des accommodements liés à la religion ou à l'accessibilité lors de l'intégration.

Instructions :

1. Expliquez brièvement l'obligation d'accommodements (niveau élevé).
2. Présentez des exemples courants d'accommodements :
    - Espace de prière
    - Calendrier du ramadan
    - Tenue vestimentaire
    - Besoins liés au handicap/à l'accessibilité
3. Distribuez les cartes de scénario.
4. Les participantes s'entraînent à répondre par deux.
5. Réflexion en groupe :
    - Qu'est-ce qui vous a semblé valorisant?
    - Qu'est-ce qui vous a semblé risqué?

Documents à distribuer

- Modèles de demandes d'accommodements
- Aperçu des droits (langage simple)

DOCUMENT : Demander un accommodement sans se désavantager

Objectif : Faire des demandes d'accommodements liés à la religion ou à l'accessibilité de manière confiante et neutre.

Principes clés

- Les accommodements sont un **droit**, pas une faveur
- C'est vous qui décidez **quoi** divulguer**, quand et dans quelle mesure**
- Un langage neutre vous protège

Exemples de scripts

Prière : « Je prévois de courtes pauses pour prier, tout en m'assurant que mes responsabilités seront pleinement assumées. »
Ramadan : « Pendant le ramadan, je peux ajuster mes temps de pause. Je planifie à l'avance pour maintenir mon rendement. »
Tenue vestimentaire : « Ma tenue vestimentaire est conforme aux normes professionnelles et n'a pas de répercussions sur mon travail. »
Accessibilité : « Cet accommodement m'aidera à remplir efficacement mon rôle. »

Réflexion

- Quels scénarios semblent sûrs pour moi?
- Lesquels pourrais-je adapter?

***Loi canadienne sur les droits de la personne* – Résumé sur les mesures d'accommodements**

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les employeurs des milieux de travail relevant de la réglementation fédérale ont l'obligation légale d'accommoder les besoins des employé.es pour des motifs protégés tels que la religion (croyance), le handicap, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la race et la situation familiale.

Les accommodements consistent à adapter les règles, les pratiques ou l'environnement de travail afin de permettre aux employé.es de participer pleinement et d'exercer leurs fonctions sans discrimination, sauf si cela entraîne une contrainte excessive pour l'employeur.

Dans la pratique, cela peut inclure :

- Autoriser les pauses pour la prière, les horaires flexibles ou les congés pour observance religieuse
- Accepter les tenues religieuses telles que le hijab ou d'autres vêtements liés à la foi

- Fournir des espaces de travail accessibles, des technologies d'assistance ou des tâches adaptées aux employé.es en situation de handicap
- Proposer des modalités de travail flexibles pour permettre aux employé.es d'assumer leurs responsabilités familiales ou leurs rôles d'aidant.es.

L'obligation d'accommodements est proactive et permanente. Les employeurs doivent évaluer les demandes individuellement, agir de bonne foi et explorer des solutions raisonnables plutôt que de rejeter les demandes d'emblée. Les employé.es ne sont pas tenu.es de renoncer à leur dignité, à leur foi ou à leur identité pour être considéré.es comme « professionnel.les ».

Les accommodements ne sont ni une faveur ni un traitement spécial, mais une obligation légale visant à garantir l'égalité réelle en milieu de travail.

Activité 5 : Renforcer sa crédibilité sans se surmener (45 minutes)

Objectif : Aider les participantes à établir leur crédibilité tout en évitant l'épuisement professionnel et l'hypervisibilité.

Instructions :

1. Demandez aux participantes :
    - « Que vous pousse-t-on à prouver? »
2. Présentez les pièges courants :
    - Surperformance
    - Silence
    - Prise en charge d'un travail émotionnel non rémunéré
3. Les participantes identifient :
    - Une force à mettre en valeur
    - Une limite à poser
4. Divisez les participantes en binômes pour partager des stratégies de crédibilité durable.

Documents à distribuer

- Planificateur de crédibilité en début de carrière

DOCUMENT : Planificateur de crédibilité en début de carrière

Objectif : Vous aider à renforcer votre crédibilité sans vous surmener ni vous dévaloriser.

Ce que je crois devoir prouver :

Une force pour laquelle je souhaite être reconnue :

Une limite que je vais poser :

Exemples de limites :

- Ne pas assumer seule un travail non rémunéré lié à la diversité
- Demander des précisions au lieu de deviner
- Dire non sans trop m'expliquer

Activité 6 : Laboratoire de stratégie sur le sentiment d'appartenance – De la survie à la stabilité (75 minutes ou plus)

Objectif : Aider les participantes à créer un plan d'intégration personnalisé en début de carrière.

Instructions

1. Les participantes réfléchissent aux questions suivantes :
    - Qu'est-ce qui leur donne un sentiment d'appartenance?
    - Qu'est-ce qui les épuise?
2. À l'aide d'une fiche de travail guidée, élaborez :
    - une carte de soutien
    - un plan d'adaptation
    - des repères de bien-être personnel
3. Divisez les participantes en petits groupes pour explorer la responsabilisation.
4. L'animatrice termine par une affirmation collective.

Documents à distribuer

- Plan de renforcement du sentiment d'appartenance et d'intégration de 60 jours

DOCUMENT : Plan de renforcement du sentiment d'appartenance et d'intégration (60 jours)

Objectif : Passer de la survie à la stabilité pendant la phase d'intégration initiale.

1. Carte des ressources de soutien

- Personne à qui je peux poser des questions : _____
- Collègue ou mentor : _____
- Soutien communautaire ou externe : _____

2. Plan relatif aux accommodements

- Ce dont j'ai besoin : _____
- Quand je pourrais en parler : _____

3. Sources d'énergie et de bien-être

- Ce qui m'aide à me recentrer (prière, routine, activité physique) : _____
- Signes avant-coureurs d'épuisement professionnel : _____

4. Une action que je m'engage à faire :

RAPPELS POUR L'ANIMATRICE

- Les débuts de l'intégration sont une **période à haut risque** d'exclusion.
- Le sentiment d'appartenance est émotionnel *et* structurel.
- Évitez de présenter l'adaptation comme une assimilation.
- Mettez l'accent sur la dignité, la sécurité et le choix.

Avant l'atelier :

- Passe en revue les conclusions de l'étude ASPIRE et les principes d'accompagnements axés sur les traumatismes.
- Préparez-vous à contenir vos émotions sans vous précipiter vers des solutions.
- Anticipez les différents niveaux de confort en matière de divulgation.

Pendant l'atelier :

- Ne minimisez pas les expériences de discrimination
- Évitez un langage qui cherche à « positiver » à tout prix
- Recadrez les enjeux systémiques lorsque l'autoculpabilisation survient
- Encouragez la validation entre paires plutôt que l'autorité d'expert.es

En cas de détresse :

- Interrompez l'activité au besoin
- Proposez des techniques d'ancrage (respiration, écriture)
- Fournissez des listes de ressources (conseils, soutiens communautaires)

Expressions à éviter :

- « C'est juste la culture d'entreprise »
- « Tout le monde passe par là »
- « Vous devriez avoir plus confiance en vous »

MODULE DE CONTENU 3

Créer des parcours de carrière et développer le leadership

I. Aperçu

La progression de carrière et les possibilités d'accès aux postes de leadership restent parmi les défis les plus persistants pour les femmes musulmanes canadiennes sur le marché du travail. Bien qu'elles constituent l'un des groupes démographiques les plus instruits au pays, les femmes musulmanes continuent d'afficher un taux de chômage plus élevé (9 %) et un taux d'emploi plus faible (44 %) que la moyenne canadienne (58 %). Même au niveau postuniversitaire, le taux de chômage des femmes musulmanes s'élève à 9 %, contre seulement 3 % pour leurs homologues[1].

Ces inégalités sont aussi très marquées aux postes de direction. Seulement 0,19 % des femmes musulmanes canadiennes occupent des postes législatifs ou de haute direction, contre 0,48 % des femmes non musulmanes et 1,25 % des hommes. Les femmes musulmanes noires, autochtones, d'Asie du Sud-Est et d'Amérique latine étaient absentes des données sur les postes de haute direction dans le recensement de 2021[2]. Une participante à l'étude ASPIRE a déclaré : *« J'ai deux diplômes canadiens, mais on me dit que je manque de "présence de leadership". Ce qu'ils veulent dire, c'est que mon hijab ne correspond pas à l'image qu'ils se font d'un leader. »* Une autre femme a déclaré : *« J'ai l'impression de travailler quatre fois plus dur que les autres juste pour prouver que je mérite d'être ici. »*

Des recherches menées à l'échelle mondiale confirment ces inégalités systémiques en dehors du Canada :

- Au Royaume-Uni, le rapport du Women and Equalities Committee documente **les désavantages majeurs qu'ont les personnes musulmanes sur le marché du travail**, notamment **un taux de chômage deux fois plus élevé que celui de la population générale (12,8 % contre 5,4 %)** et **un**

[1] Étude ASPIRE. (2024). *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

[2] **Statistique Canada.** (2022). *Caractéristiques de la population active selon la religion, l'âge et le genre (Recensement de 2021).* https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm

taux d'inactivité économique de 41 % contre 21,8 % pour la population générale et souligne que ces désavantages sont « encore plus importants » pour les femmes musulmanes[3].

- Dans l'Union européenne, des expériences sur le terrain montrent que les femmes visiblement musulmanes (en particulier celles qui portent le hijab) reçoivent de 40 à 60 % moins de rappels en vue d'un emploi, quelles que soient leurs qualifications[4].
- Aux États-Unis, l'Institute for Social Policy and Understanding (2020) a constaté que les femmes musulmanes sont plus susceptibles que les hommes de signaler des cas de discrimination en milieu de travail, les femmes musulmanes noires étant confrontées aux obstacles les plus importants en matière de promotion et de leadership[5].
- Pour les femmes musulmanes queers et transgenres, des études mondiales soulignent la « double invisibilité » à laquelle elles se trouvent confrontées : l'homophobie dans les contextes religieux, l'islamophobie dans les espaces queers et l'effacement systémique en milieu de travail. Stonewall rapporte que 50 % des personnes transgenres cachent leur identité au travail par crainte d'être exclues, une tendance confirmée par les participantes musulmanes queers aux groupes de discussion de l'étude ASPIRE[6].

Ces résultats comparatifs soulignent que, si le contexte canadien est défini par ses propres politiques multiculturelles et ses cadres d'équité en matière d'emploi, les schémas structurels reflètent les réalités mondiales : racisme structurel, hiérarchies rigides au travail, symbolisme de façade et exclusion des réseaux informels essentiels au marrainage ou parrainage et à la promotion. De plus, les femmes musulmanes queers et transgenres sont confrontées à des risques supplémentaires d'invisibilité et de discrimination, plusieurs participantes choisissant de taire leur identité en milieu de travail par crainte de représailles. Les femmes musulmanes noires, en particulier, font état d'une surveillance accrue et d'une exclusion des voies d'avancement, décrivant un sentiment d'« invisibilité » dans les espaces de leadership[7].

L'étude ASPIRE souligne en outre que **le mentorat, lorsqu'il est disponible, fonctionne souvent comme un mécanisme de survie informel plutôt que comme une voie structurée d'avancement pour les femmes musulmanes**. Bien que certaines participantes aient déclaré avoir reçu des conseils ou un

---

[3] Chambre des communes, Royaume-Uni (2016). Employment Opportunities for Muslims in the UK. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmwomeq/89/89.pdf

[4] Expert Group on Democracy Promotion / Racism Monitoring (DEZIM Institute listing). (n.d.). *Discrimination unveiled: A field experiment on the barriers faced by Muslim women in Germany, the Netherlands and Spain.* https://www.dezim-institut.de/en/publications/discrimination-unveiled-a-field-experiment-on-the-barriers-faced-by-muslim-women-in-germany-the-netherlands-and-spain/?utm

[5] Institute for Social Policy and Understanding. (2020). *American Muslim Poll 2020.* https://ispu.org/public-policy/american-muslim-poll-2020/

[6] Stonewall. (2018). *LGBT in Britain: Trans report.* https://www.stonewall.org.uk/resources/lgbt-britain-trans-report-2018?

[7] Étude ASPIRE. (2024). *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

soutien émotionnel de la part de certains mentors, ces relations se sont rarement traduites par **un marrainage ou parrainage actif, une visibilité dans les discussions liées aux promotions ou une protection au sein de hiérarchies biaisées**. De nombreuses femmes musulmanes ont souligné que le mentorat était souvent **initié par elles-mêmes et reposait sur des relations entre pairs**, s'appuyant sur des réseaux communautaires ou d'affinité plutôt que sur des systèmes organisationnels. Comme l'a expliqué une participante, le mentorat l'a aidée à « comprendre les règles », mais pas nécessairement à « les changer ». L'étude souligne que pour les femmes musulmanes noires, visiblement musulmanes et queers, même les possibilités de mentorat étaient limitées, car l'exclusion des réseaux informels limitait les occasions de nouer des relations de confiance avec le personnel de haute direction. Ces résultats confirment que si le mentorat peut offrir orientation et reconnaissance, **son impact reste limité en l'absence de marrainage ou parrainage et de systèmes d'avancement structurellement inclusifs**.

La persistance de ces inégalités souligne que les engagements politiques en faveur de l'équité et de la diversité dans l'emploi ne se traduisent pas par un changement systémique. Comme l'a déclaré sans détour une femme musulmane occupant un poste de haut niveau : *« Si vous obtenez votre diplôme universitaire et que vous ne pouvez pas trouver d'emploi à cause de votre nom, ou si vous devez tout recommencer à zéro à cause de votre hijab, c'est de l'abus. C'est de l'abus financier. C'est de l'abus social. Il faut appeler les choses par leur nom. »* - Participante à l'étude ASPIRE.

Ce module présente l'avancement professionnel des femmes musulmanes dans un contexte canadien et un contexte mondial, en s'appuyant sur des cadres féministes, antiracistes et décoloniaux. Il vise à :

- cerner les obstacles structurels et culturels qui entravent la progression de carrière;
- mettre en évidence les expériences uniques des femmes musulmanes noires, queers et transgenres dans leur parcours vers des postes de direction;
- explorer des stratégies permettant aux femmes musulmanes de « diriger de là où elles sont », en renforçant leur influence sans autorité formelle tout en surmontant les obstacles systémiques; et
- fournir des outils aux femmes musulmanes occupant des postes de direction pour qu'elles puissent encadrer, conseiller et marrainer d'autres personnes, ouvrant ainsi des voies collectives vers le leadership.

En combinant des données canadiennes, des statistiques mondiales et des témoignages, ce module souligne que la promotion des femmes musulmanes à des postes de direction ne relève pas simplement de l'équité, mais aussi de la justice, de la responsabilisation et d'une redéfinition de ce qu'est le leadership dans les milieux de travail canadiens.

II. Comprendre le défi

Limitations en matière de marrainage ou parrainage, de reconnaissance des qualifications et de possibilités d'avancement

Même lorsqu'elles sont titulaires de diplômes canadiens, les femmes musulmanes immigrées se voient souvent refuser la reconnaissance de leurs qualifications ou de leurs expériences internationales. L'étude ASPIRE a révélé que les femmes musulmanes titulaires de diplômes obtenus à l'étranger étaient plus touchées par le sous-emploi et plus susceptibles d'occuper des postes inférieurs à leur niveau de compétence. Cet obstacle structurel retarde leur progression vers des postes de direction.

De plus, les femmes musulmanes restent systématiquement exclues des réseaux informels où se nouent les relations de marrainage ou parrainage. Elles affichent un taux d'emploi de **44 %**, contre 55 % pour les femmes non musulmanes et 62 % pour les hommes. Leur taux de chômage est **de 9 %**, soit près du double de la moyenne canadienne (5 %). Même avec un niveau d'éducation supérieur, les femmes musulmanes ne voient pas leur taux de chômage diminuer; aux niveaux d'éducation les plus élevés, le taux de chômage se situe à **9 % pour les femmes musulmanes, contre 3 % pour la population canadienne.**

Le marrainage ou parrainage, grâce auquel des membres de la haute direction plaident en faveur de l'avancement de certaines personnes, se joue souvent sur des terrains de golf, dans des bars ou lors de dîners informels, soit des lieux où les femmes musulmanes (surtout celles qui sont visiblement musulmanes, immigrées ou queers) sont absentes ou exclues. Il en résulte que les femmes musulmanes sont écartées des promotions, des mandats à fort potentiel et des postes de direction.

« J'ai deux diplômes canadiens, mais je suis toujours écartée au profit de personnes moins expérimentées. On me dit que je ne "m'intègre pas". » (participante à l'étude ASPIRE).

En outre, les femmes musulmanes racialisées sont souvent perçues comme manquant de « présence de leadership », un préjugé ancré dans des normes eurocentriques d'affirmation de soi et de communication. Une participante à l'étude ASPIRE a déclaré : *« Mon responsable m'a dit que je manquais de présence de leadership, mais il n'a pas pu donner d'exemple autre que mon hijab. »* Ces stéréotypes ont pour conséquence que les femmes sont cantonnées à des rôles de soutien ou d'administration, plutôt qu'à des postes de direction.

Biais dans les évaluations de performance

Le leadership est associé à des normes eurocentriques de « prestance managériale » : voix forte, extraversion et assurance physique. Les femmes musulmanes, en particulier celles qui portent le hijab, sont souvent perçues comme « discrètes » ou « manquant de prestance », même lorsque leurs performances sont excellentes. Beaucoup déclarent être traitées comme « moins compétentes, moins fiables, moins recherchées, travaillant quatre fois plus dur que leurs collègues ».

« Mon responsable m'a dit que je manquais de prestance managériale, mais il n'a pas pu donner d'autres exemples que mon hijab. » (étude ASPIRE).

Taxation culturelle et suppression identitaire

On demande aux femmes musulmanes de « représenter la diversité » sans leur accorder de compensation ou de pouvoir décisionnel. Elles sont simultanément poussées à taire leur identité — en minimisant leur religion, en retirant leur hijab ou en évitant de prier — afin de paraître « prêtes à des fonctions de direction ». L'étude ASPIRE documente la taxation culturelle comme un obstacle récurrent.

« J'ai été présentée comme l'exemple parfait de la diversité, mais je n'ai pas eu de vraies possibilités de diriger. » - Participante à l'étude ASPIRE.

Garde d'enfants et rôles traditionnels d'aidante

Les femmes musulmanes sont souvent confrontées à des pressions cumulées liées à leurs rôles traditionnels à la maison, où les attentes en matière de soins et de tâches domestiques limitent le temps dont elles disposent pour nouer des contacts, accepter des mandats exigeants ou suivre des formations au leadership. L'étude ASPIRE indique que les femmes ayant de jeunes enfants sont disproportionnellement nombreuses à déclarer qu'elles avaient ralenti leur avancement professionnel ou avaient quitté le marché du travail.

Hiérarchies rigides et plafonds/falaises de verre

Dans les organisations hiérarchiques, la reconnaissance du mérite va de manière ascendante, tandis que les contributions des femmes musulmanes sont diluées ou revendiquées par les cadres supérieurs. L'étude ASPIRE identifie le plafond de verre (barrières invisibles bloquant la mobilité vers les échelons supérieurs) et la falaise de verre (promotion à des postes précaires en situation de crise sans soutien), qui affectent de manière disproportionnée les femmes musulmanes. L'étude ASPIRE met aussi en évidence le rôle des systèmes stratifiés dans le renforcement de la marginalisation. Les participantes musulmanes à l'étude ont fait état d'une « discrimination croissante et d'une hostilité ouverte » lorsqu'elles tentaient de gravir les échelons organisationnels.

L'étude ASPIRE montre également comment les femmes musulmanes qui parviennent à accéder à des postes de haut niveau sont confrontées à l'hostilité, à l'exclusion et à des manœuvres subtiles de la part de leurs collègues gestionnaires, principalement des hommes blancs. Les femmes ont déclaré être traitées comme des « étrangères » dans les cercles de leadership, faire l'objet d'une surveillance accrue et être isolées dans les espaces de décision. Une dirigeante a déclaré : *« Même à la table, je n'en faisais pas partie. J'étais là, mais invisible. »*

Microagressions et surveillance excessive

Les femmes musulmanes font face à des questions constantes sur le hijab, le jeûne ou de présumées « difficultés ». Beaucoup sont victimes d'un biais qui les oblige à « faire leurs preuves » en redémontrant continuellement leurs compétences. Cette hypersurveillance crée une fatigue psychologique et freine leur progression.

Conséquences sur la santé mentale et désengagement

Les obstacles persistants conduisent à l'épuisement professionnel, au syndrome de l'imposture et, à terme, au retrait de certains secteurs. L'étude ASPIRE met en évidence des effets néfastes sur les trajectoires de carrière, entre autres le ralentissement de la progression de carrière, le syndrome de l'imposture, le changement de code, la manipulation psychologique et l'affaiblissement de l'identité. Des enquêtes menées à travers l'Europe confirment que les femmes qui affichent des signes visibles de leur foi (par exemple, le hijab) connaissent un niveau de stress plus élevé et une satisfaction moindre au travail.

Barrières supplémentaires pour les femmes musulmanes noires, queers et transgenres

L'expérience des femmes musulmanes en milieu de travail au Canada est influencée non seulement par l'islamophobie genrée, mais aussi par **l'intersectionnalité des oppressions liées à la race, à la sexualité, à l'identité de genre et au handicap**. Le rapport de l'étude ASPIRE montre que l'accumulation de ces obstacles entraîne des conséquences particulièrement graves pour l'emploi, la représentation aux postes de direction et la sécurité en milieu de travail.

- Les femmes musulmanes noires et les femmes musulmanes d'Asie du Sud-Est affichent les taux de chômage les plus élevés (12 % à 13 %).
- Aucune femme musulmane noire, latino-américaine, d'Asie du Sud-Est ou autochtone n'apparaît à des postes de direction dans les données du recensement de 2021.
- Les femmes musulmanes noires sont confrontées à un racisme envers les noirs combiné à une islamophobie, ce qui les expose à un examen plus strict de leur « ton » et de leur « adéquation ». Une participante a déclaré : « *En tant que femme musulmane noire, je me sens invisible — je ne me vois reflétée nulle part dans les postes de direction et je suis constamment interrogée sur mon "ton"* ».

Les femmes musulmanes queers et transgenres sont confrontées à des marginalisations croisées :

- Les femmes musulmanes queers sont invisibles tant dans les espaces musulmans que dans les espaces 2SLGBTQ+, et cachent souvent leur identité pour éviter d'être harcelées.
- Les femmes musulmanes transgenres sont confrontées à des obstacles structurels liés au respect des pronoms, aux codes vestimentaires et à l'absence d'espaces de prière ou de recueillement inclusifs en matière de genre. L'Organisation internationale du Travail (OIT, 2021) a constaté que 50 % des employé.es transgenres dans le monde cachent leur identité par crainte d'être exclu.es. L'étude ASPIRE comprenait un groupe de discussion composé de femmes musulmanes queers et transgenres, dont beaucoup restaient discrètes quant à leur identité par peur de l'homophobie et de la transphobie. Une participante a déclaré : *« J'ai préféré ne pas dévoiler mon identité queer au sein du groupe pour éviter d'être jugée par un camp ou l'autre ».* Les obstacles structurels comprennent également le mégenrage, les codes vestimentaires binaires et le manque d'espaces de prière ou de recueillement inclusifs.

Les femmes musulmanes en situation de handicap sont confrontées à des inégalités supplémentaires :

- Selon l'étude ASPIRE, le taux de chômage des femmes musulmanes en situation de handicap est de 18 %, soit le double de celui des femmes musulmanes sans handicap et plus de trois fois la moyenne canadienne (5 %).
- Elles sont plus susceptibles d'être exclues des processus de recrutement en raison du capacitisme, des pratiques d'embauche inaccessibles et des présupposés quant à leurs capacités.
- Au travail, elles sont confrontées à une double stigmatisation : la discrimination liée à un handicap visible ou invisible, associée à l'islamophobie et au biais de genre.
- Les voies d'accès au leadership sont particulièrement étroites : les femmes musulmanes en situation de handicap étaient presque totalement absentes des ensembles de données sur les postes de gestion, ce qui reflète une exclusion structurelle aggravée.

Témoignage d'une participante à l'étude : *« Quand ils voient ma canne et mon hijab, j'ai l'impression de partir avec deux handicaps. Je suis perçue soit comme incapable, soit comme trop difficile à intégrer*. »

Les obstacles varient selon les secteurs[8] :

Secteur	Obstacles et preuves
STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques)	Les femmes musulmanes canadiennes dans le domaine de l'ingénierie affichent le **taux d'emploi le plus élevé (65 %)** parmi tous les domaines d'études (étude ASPIRE). Les femmes dans les domaines des mathématiques et de l'informatique ont un taux de chômage relativement faible (8 %), mais sont sous-représentées dans les filières de leadership. Les biais persistants qui les obligent à « refaire leurs preuves » et le manque de marrainage ou parrainage freinent leur progression de carrière, malgré un accès facile aux postes de début de carrière.
Services financiers	L'importance excessive accordée à l'« adéquation culturelle » lors du recrutement et de la promotion réduit les possibilités et préserve des cultures de leadership homogènes. Les filières de marrainage ou parrainage et de mentorat excluent souvent les femmes musulmanes, en particulier celles qui sont visiblement musulmanes. Les microagressions liées à la tenue religieuse et l'exclusion sociale dans les environnements fortement axés sur le réseautage limitent l'avancement professionnel.
Santé	Les femmes musulmanes diplômées en sciences de la santé obtiennent de meilleurs résultats d'emploi que celles diplômées en arts ou en métiers spécialisés. Mais la représentation des femmes musulmanes canadiennes aux **postes de haute direction n'est que de 0,07 %** (recensement de 2021). Les stratégies d'image de marque des employeurs et les cultures d'entreprise négligent souvent **la sécurité culturelle**, ce qui dissuade les candidatures diversifiées et compromet les soins centrés sur les patients.
Métiers spécialisés	Les femmes musulmanes connaissent **les taux de chômage les plus hauts (12 %)** dans ce secteur (étude ASPIRE). Les environnements dominés par les hommes, où le recrutement se fait de manière informelle, renforcent les obstacles systémiques à l'entrée. Le recrutement par bouche-à-oreille, les critères d'« adéquation » lors de l'apprentissage et les cultures d'exclusion réduisent l'accès et la fidélisation.
Secteur public	Les processus de recrutement bureaucratiques manquent de souplesse pour les accommodements religieux (p. ex. les pauses pour la prière, les horaires du ramadan). **Le projet de loi 21 au Québec** restreint le port de symboles religieux visibles pour les employés en contact avec le public, ce qui pénalise directement les femmes musulmanes qui portent le hijab. Des participantes à l'étude ASPIRE ont déclaré **avoir changé de carrière** pour éviter d'être exclues par cette loi.

[8] 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

Secteur	Obstacles et preuves
Organisations à but non lucratif/ONG	Malgré de solides engagements en matière d'équité, les femmes musulmanes font souvent l'expérience *d'une inclusion performative*, c'est-à-dire qu'elles occupent des postes visibles dans les domaines de DEI ou en contact avec la communauté, sans avoir accès aux processus décisionnels ou aux postes de direction. L'étude ASPIRE montre que le travail racialisé et confessionnel (p. ex. la traduction, la médiation communautaire, le travail de DEI) est souvent non rémunéré ou non reconnu dans les critères de promotion, ce qui freine l'avancement professionnel. Les cultures de leadership dominées par des décideurs blancs renforcent le paternalisme et limitent le marrainage ou parrainage, tandis que les femmes visiblement musulmanes, en particulier celles qui portent le hijab, déclarent être exclues des rôles de représentation auprès des donateurs ou des postes de leadership public en raison d'hypothèses sur le confort des bailleurs de fonds. Le travail émotionnel intense, les faibles salaires et la pression pour « représenter la communauté » conduisent à un épuisement professionnel et à une attrition, et les femmes musulmanes qui accèdent à des postes de direction font état d'isolement et de résistance lorsqu'elles remettent en question les pratiques inéquitables au sein de leur organisation.

III. Solutions et stratégies inclusives clés

Avancement en début de carrière et possibilités de leadership

Pour les femmes musulmanes qui font leur entrée sur le marché du travail canadien (jeunes diplômées, étudiantes internationales ou nouvelles arrivantes ayant une expérience préalable à l'étranger), les premières années sont cruciales. L'étude ASPIRE montre que les obstacles tels que le sous-emploi, les stéréotypes et l'exclusion commencent souvent dès l'entrée sur le marché du travail, ce qui détermine dès le départ la trajectoire professionnelle. Cependant, les femmes ont également fait part de stratégies qu'elles ont utilisées pour résister, gagner en visibilité et ouvrir des trajectoires vers le leadership dès le début de leur carrière.

- Documentez et mettez en valeur votre impact
    - Dès le premier jour, constituez un « portfolio de retombées » ou un « carnet d'exploits » dans lequel vous consignerez les projets réalisés, les compétences acquises, les commentaires des clients ou des gestionnaires et les résultats mesurables obtenus.
    - Cela vous fournira des preuves pour contrer les évaluations de performance vagues (p. ex. « n'est pas prête pour un poste de direction ») et vous donnera un avantage lors des discussions concernant les promotions.
- Recherchez activement un mentorat et un marrainage ou parrainage

    - N’attendez pas les programmes officiels, identifiez dès le début les mentors et marraines ou parrains potentiels. Approchez directement des collègues occupant de hauts postes ou des leaders de votre communauté, partagez vos objectifs de carrière et demandez-leur de vous soutenir.
    - Les participantes à l’étude ASPIRE ont souligné que le marrainage ou parrainage avait été déterminant : *« Quand mon directeur a proposé mon nom pour un projet, c’était la première fois que je me suis sentie reconnue. »*
- Tirez parti des réseaux externes pour votre progression
    - Rejoignez des réseaux de femmes musulmanes et racialisées (p. ex. MAX Women in Leadership, TRIEC Mentorship, Canadian Muslim Women’s Network) pour accéder à des formations, à du mentorat et à une solidarité entre pairs ailleurs qu’au travail.
    - Ces réseaux offrent des possibilités de visibilité (tables rondes, programmes de leadership) que les employeurs ne proposent pas toujours.
- Créez un réseau de soutien et des coalitions
    - Formez ou rejoignez des cercles de mentorat avec d’autres femmes musulmanes en début de carrière ou des personnes alliées. Partagez des conseils pour la recherche d’emploi, des stratégies de promotion et des expériences pour surmonter les biais.
    - La création de coalitions démontre votre esprit d’initiative et peut également vous permettre d’exercer une influence informelle au sein d’organisations.
- Affirmez une voie de leadership dès le début
    - Prenez l’initiative de diriger à partir de là où vous êtes : proposez de présenter des résultats, coordonnez des projets d’équipe ou suggérez de petites améliorations de processus.
    - Le leadership tient autant au rôle qu’à l’influence : faire preuve d’initiative aide à faire valoir vos contributions visibles auprès des responsables des décisions.
- Renforcez la résilience de votre identité
    - Assumez pleinement votre identité, sans chercher à la gommer pour « vous intégrer ». Comme l’a expliqué une participante à l’étude ASPIRE : *« Même quand on m’a dit que je ne correspondais pas à l’idée qu’ils se font d’une leader, je me suis rendue visible autrement. J’ai tenu des registres, j’ai demandé des possibilités et j’ai refusé de me laisser réduire au silence. »*
    - Pratiquez un leadership qui affirme l’identité vous permet d’ouvrir la voie aux autres et de remettre en question les stéréotypes dès le départ.
- Planifiez stratégiquement l’intégration entre vie professionnelle et vie privée
    - Pour les femmes qui conjuguent le début de leur carrière avec leurs responsabilités familiales et communautaires : déterminez de manière proactive des limites et créez des systèmes de soutien (partage des tâches liées à la garde des enfants, ressources communautaires).
    - Cela aide à concilier les attentes liées aux rôles traditionnels et la poursuite de perspectives d’avancement à long terme.

Pour les femmes musulmanes cadres — Accompagnement, marrainage et défense des intérêts

Les femmes musulmanes qui occupent des postes à responsabilité peuvent utiliser leur pouvoir pour aider les autres tout en influençant la culture organisationnelle :

- **Listes de marrainage** : Engagez-vous à soutenir deux à trois femmes musulmanes chaque trimestre, par exemple en les proposant pour des groupes de discussion, en veillant à ce que leurs noms soient mentionnés lors des discussions sur les promotions ou en leur confiant la responsabilité de projets visibles.
- **Évaluations sans préjugés** : Plaidez pour des rubriques d'évaluation structurées, avec des notes de performance fondées sur des preuves. Intervenez lorsque des jugements vagues tels que « manque de présence professionnelle » apparaissent, en demandant des exemples concrets. Encouragez vos collègues à fournir des exemples précis et tangibles. Citation : *« Je réagis lorsque j'entends "n'a pas l'étoffe d'une leader" — je demande : d'après quels critères? »* (Gestionnaire musulmane, entretien dans le cadre de l'étude ASPIRE).
- **Rôles stimulants et sécurisés** : Attribuez des projets comportant des indicateurs de réussite clairs et offrez un accompagnement ou un soutien si la surveillance augmente. Associez les tâches difficiles à des occasions de visibilité (présentations lors des évaluations de direction, représentation des équipes à l'extérieur). Protégez les membres du personnel d'une surveillance excessive en présentant les risques comme des occasions d'apprentissage, et non comme des échecs.
- **Mentorat inter-identités** : Veillez à ce que les femmes musulmanes noires, queers et transgenres aient accès à un soutien adapté. Cela inclut la promotion de salles de prière neutres, l'inclusion des pronoms dans les systèmes administratifs et la création de parcours de leadership visibles.
- **Leadership affirmant l'identité** : Normalisez les discussions sur les accommodements (prière, jeûne, tenue vestimentaire) et incluez explicitement les besoins des musulmanes queers et transgenres (salles de prière ou de recueillement inclusives, respect des pronoms).
- **Santé mentale comme facteur de productivité** : Vérifiez la charge de travail de l'équipe pendant le ramadan/l'Aïd, encouragez l'utilisation des jours de congé pour raisons de santé mentale et créez des cercles de soutien entre pairs. Des études montrent qu'avec le soutien des gestionnaires, le risque d'épuisement professionnel peut diminuer de 25 %.

Au niveau organisationnel

Encouragez vos employeurs (y compris en faisant appel aux syndicats, le cas échéant) à démanteler systématiquement les obstacles grâce à des politiques, des mécanismes de responsabilisation et des pratiques inclusives :

- **Programmes de marrainage ou parrainage formels** : Allez au-delà du mentorat. Associez les femmes musulmanes à des cadres supérieurs qui les défendent lors des réunions d'évaluation, leur attribuent des projets à forte visibilité et suivent les actions de parrainage ou marrainage.

- **Parcours d'avancement transparents** : Publiez les compétences requises et les critères d'avancement pour chaque poste afin de réduire la dépendance au savoir informel. Cela permet de limiter le recours aux réseaux informels qui excluent les femmes musulmanes.
- **Tableaux de bord sur l'équité** : Ventilez les données sur les promotions et la fidélisation par genre, race et religion, en mettant l'accent sur les femmes musulmanes noires, queers et transgenres. La publication de rapports publics renforce la responsabilité.
- **Flux d'attribution du mérite dans les hiérarchies :** Intégrez des diapositives « J'ai dirigé, nous avons livré » dans les présentations de projets afin de garantir que les contributions individuelles ne soient pas récupérées par la hiérarchie.
- **Politiques de RH respectueuses des croyances religieuses** : Intégrez des mesures de flexibilité pendant le ramadan, l'accès à des espaces de prière ou de recueillement et des accommodements pour tenues vestimentaires modestes dans les manuels du personnel et lors de l'intégration. Ces mesures doivent être standardisées et non appliquées au cas par cas.
- **Formation au leadership anti-islamophobie et sensible aux traumatismes :** Formez les gestionnaires à reconnaître les conséquences psychologiques des biais répétés, de la manipulation et de l'exclusion. Donnez aux personnes alliées les compétences nécessaires pour intervenir en tant que témoins afin d'interrompre le harcèlement en temps réel. *« Je pleurais tous les jours pendant mon trajet à mon lieu de travail, en me demandant si j'allais démissionner. Le fait qu'une gestionnaire ait validé mon expérience m'a poussée à rester. »* (Entretien lors de l'étude ASPIRE).

IV. Conclusion

Les femmes musulmanes au Canada sont très instruites, mais elles se heurtent à des obstacles tenaces pour accéder à des postes de direction, notamment **le sous-emploi, les évaluations biaisées, l'exclusion du marrainage/parrainage et les hiérarchies rigides**. Ces défis sont encore plus marqués pour **les femmes musulmanes noires, queers et transgenres**, qui sont victimes d'une discrimination et d'une invisibilité accrues.

Cependant, beaucoup font preuve de persévérance et de créativité en **dirigeant bien qu'étant dépourvue d'autorité, en formant des coalitions et en créant des réseaux communautaires**. Comme l'explique une participante : *« Même quand on m'a dit que je ne correspondais pas à leur idée de ce qu'est une leader, je me suis rendue visible autrement. J'ai tenu des registres, j'ai demandé des possibilités et j'ai refusé de me laisser réduire au silence. »* (Entretien lors de l'étude ASPIRE).

À l'échelle mondiale, les femmes musulmanes sont confrontées à des inégalités similaires, ce qui confirme qu'il s'agit de **défaillances structurelles et non individuelles**. Des solutions telles que **des évaluations sans préjugés, des programmes de marrainage ou parrainage et des pratiques de leadership affirmant l'identité** sont essentielles pour démanteler les barrières.

Le changement doit se produire à trois niveaux :

- **Les employées** doivent documenter personnellement leurs réalisations, diriger à partir de leur position et tirer parti de leurs réseaux.
- **Les gestionnaires** doivent marrainer d'autres personnes, donner l'exemple d'un leadership inclusif et lutter contre les préjugés.
- **Les organisations** doivent mettre en place des réformes telles que des parcours de promotion transparents, des formations au leadership sensible aux traumatismes et des tableaux de bord sur l'équité.

Le défi ne réside pas dans les compétences : les femmes musulmanes sont des leaders qualifiées. La véritable question est de savoir si les milieux de travail sont prêts à supprimer les obstacles systémiques. Comme l'a fait remarquer une femme musulmane noire : *« Nous n'avons pas besoin de plus de formation pour devenir des leaders. Nous avons besoin de systèmes qui cessent de nous mettre des bâtons dans les roues. »*

Faire progresser les femmes musulmanes vers des postes de direction ne se résume pas à une question de représentation : il s'agit de **repenser le leadership, de redéfinir la présence et de tenir les institutions responsables** des principes féministes, antiracistes et décoloniaux. L'inclusion des femmes musulmanes est un test décisif de l'engagement plus large du Canada en faveur de l'équité et de la justice.

Points clés à retenir : progression de carrière et leadership

Le défi :
Les femmes musulmanes au Canada se heurtent à des obstacles systémiques dans leur progression de carrière, notamment l'exclusion des réseaux de mentorat et de marrainage ou parrainage, les évaluations de performance biaisées, le symbolisme de façade et les hiérarchies rigides. Les femmes musulmanes noires, queers et transgenres subissent des formes supplémentaires de discrimination. Même hautement qualifiées, les femmes musulmanes sont sous-représentées aux postes de direction et font souvent face à une taxation culturelle, à la suppression de leur identité et à des nominations précaires associées à des « falaises de verre ».

Pourquoi est-ce important pour les femmes musulmanes?
L'avancement professionnel n'est pas seulement une question de réussite individuelle, il s'agit de remodeler les lieux de travail pour les rendre plus inclusifs, de renforcer la solidarité entre les identités et d'ouvrir des portes aux générations futures. En surmontant et en remettant en question les obstacles systémiques, les femmes musulmanes peuvent accroître leur représentation aux postes de direction, influencer la culture organisationnelle et ouvrir la voie à d'autres femmes marginalisées.

Ce que les femmes musulmanes devraient faire :
- Tenez un **journal de réalisations ou un portfolio d'impact** pour documenter vos accomplissements et contrer les commentaires vagues lors des évaluations de performance.
- Recherchez et cultivez **une visibilité propice au parrainage ou marrainage** en vous portant volontaire pour des projets, des présentations ou des rôles au sein de comités très médiatisés.

- Participez à **la création de coalitions** entre les équipes et les services pour mettre en avant votre leadership et votre esprit d'innovation « de là où vous êtes ».
- Rejoignez **des réseaux externes** (p. ex. TRIEC, MAX Women in Leadership, Canadian Muslim Healthcare Network, Muslim Women in Tech) pour bénéficier d'un mentorat, d'un marrainage ou parrainage et d'une solidarité en dehors du lieu de travail.
- Créez **des cercles de mentorat entre paires** avec d'autres femmes musulmanes afin de partager des stratégies, des ressources et des tactiques de défense des droits.
- Pour les femmes musulmanes occupant des postes de direction : maintenez **des listes de marrainage**, nommez activement d'autres personnes pour des promotions, des projets et des programmes de leadership.
- Donnez la priorité à **la santé mentale et au bien-être** en déterminant des limites, en utilisant les soutiens organisationnels et en recherchant des soins adaptés à la culture lorsque cela est nécessaire.
- **Affirmez et assumez votre identité**, qu'elle soit liée à la religion, à l'origine ethnique, à la sexualité ou à l'expression de genre, et militez en faveur d'espaces inclusifs qui reconnaissent et protègent ces identités.

Exemples de cas (Canada)

- Ville de Vancouver – Le GRP, groupe de ressources du personnel musulman, soutient les voies d'expression et de visibilité.
- Exemple dans le secteur financier : **VersaFi** (anciennement Women in Capital Markets) établit de nombreux partenariats avec des employeurs afin d'ouvrir des voies d'avancement.

Module d’atelier et guide de l’animatrice

Module 3 : Créer des parcours de carrière et développer le leadership

Aperçu

Cet atelier s’appuie sur les conclusions de *l’étude ASPIRE (2024)* et s’inspire des réalités vécues par les femmes musulmanes sur les lieux de travail au Canada. Il fait appel à des approches participatives, féministes, axées sur les traumatismes, pour aider les participantes à identifier les obstacles systémiques et à cocréer des parcours de leadership fondés sur l’équité et le sentiment d’appartenance.

Le module s’articule autour de trois objectifs interdépendants :

1. Donner aux femmes musulmanes les moyens de documenter, d’exprimer et de défendre leurs réalisations professionnelles.
2. Doter les participantes de stratégies pour « diriger à partir de leur poste ».
3. Soutenir les gestionnaires musulmanes dans le mentorat et le marrainage.

Ce guide de l’animatrice s’appuie sur le Module 3 : Créer des parcours de carrière et développer le leadership. Il s’inspire des pédagogies de l’apprentissage des adultes. À partir des objectifs d’apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d’atelier de deux heures sera présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d’activités sera 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 contenus afin de répondre aux besoins des participantes ainsi qu’aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d’apprentissage

À la fin de cet atelier, les participants pourront :

- Identifier les obstacles structurels et culturels qui freinent l’avancement professionnel des femmes musulmanes sur les lieux de travail canadiens.
- Reconnaître l’impact des préjugés intersectionnels (islamophobie, racisme, capacitisme, âgisme, homophobie) sur l’accès au leadership.
- Appliquer des stratégies pour améliorer la visibilité professionnelle, le marrainage et la confiance personnelle en matière de leadership.
- Pratiquer un leadership qui valorise l’identité et un mentorat collectif.
- Élaborer un plan personnalisé de développement du leadership.

Durée : 6 à 7 heures au total (pauses et dîner compris). Version condensée facultative : **2 heures**

Participantes idéales : Femmes musulmanes en début ou en milieu de carrière, femmes occupant des postes de supervision ou parvenant à des postes de leadership dans les secteurs public, privé et à but non lucratif.

Matériel requis

- Présentation PowerPoint : *Module 3 – Créer des parcours de carrière et développer le leadership*
- *Infographie de l'étude ASPIRE : Repenser la restructuration des politiques en milieu de travail*
- *Infographie de l'étude ASPIRE : Hiérarchie en milieu de travail*
- Tableaux à feuilles mobiles, marqueurs, notes autocollantes
- Projecteur et équipement audio

Exemple de programme d'atelier (version condensée de 2 heures)

Programme	Durée	Ressources
Accueil et activité brise-glace	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles, marqueurs
Présentation des objectifs de l'atelier	10 minutes	Diapositives PowerPoint
Création d'un terrain d'entente	20 minutes	Diapositives, infographies ASPIRE
Activité : Mur des témoignages : les leaders invisibles	30 minutes	Citations imprimées, notes autocollantes
Activité : Cartographie de carrière	30 minutes	Document à distribuer, diapositives
Évaluation de l'atelier	5 minutes	Discussion ouverte
Conclusion, réflexions finales et revue des questions en suspens	15 minutes	

Activités brise-glace

1. **« Instantané du leadership »** — Demandez aux participantes de dessiner ou de citer une femme qui les inspire dans leur parcours de leadership et d'énoncer les qualités qu'elle incarne.
2. **« Deux vérités et une aspiration »** — Chaque personne partage deux faits professionnels véridiques et une aspiration professionnelle.
3. **« Citation qui résonne »** — Affichez cette citation de l'étude ASPIRE :

« Même quand on m'a dit que je ne correspondais pas à l'idée qu'ils se font d'une leader, je me suis rendue visible autrement. »

Demandez aux participantes de discuter du sens de « la visibilité » pour elles.

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 fournir des réponses à ces questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

Menu des activités

Activité 1 – Mur des témoignages : « Leaders invisibles » (30 minutes)

Objectif : Faire ressortir les expériences et les émotions communes liées à l'exclusion et à la visibilité des femmes musulmanes en matière de leadership, et reconnaître les dynamiques de résilience, de silenciation et de résistance qui façonnent leurs parcours de leadership.

Instructions :

- Mise en place : Affichez dans la salle de 6 à 8 citations imprimées en grand format, tirées du rapport de *l'étude ASPIRE* (voir exemple ci-dessous).
- Remettez des notes autocollantes et un marqueur à chaque participante.
- Tâche des participantes :
    - Invitez les participantes à marcher en silence devant ce mur pendant 5 à 7 minutes, à lire les citations et à réfléchir.
    - Sur les notes autocollantes, elles livrent leurs réflexions en lien avec les questions suivantes :
        - *Qu'est-ce qui vous touche personnellement?*
        - *Que faut-il changer pour y mettre fin?*
        - Encouragez-les à écrire plusieurs notes, une par citation ou par émotion.
- Discussion en groupe (15 minutes) :
    - Invitez des volontaires à partager une citation qui les a particulièrement marquées et demandez-leur d'expliquer pourquoi.
    - En groupe, identifiez les thèmes qui se dégagent, par exemple *le sentiment d'être invisible lors des réunions*, *les préjugés dans l'évaluation* ou *le manque de marrainage* ou *parrainage*.
    - Notez les thèmes sur un tableau à feuilles mobiles intitulé « De l'invisible au visible ».

Notes de l'animatrice

- Normalisez les émotions; cette activité peut être profondément valorisante, mais aussi déstabilisante.
- Mettez l'accent sur l'expérience partagée et la sagesse collective, et non sur les difficultés individuelles.
- Insistez sur le fait que nommer l'invisibilité est la première étape des solutions structurelles.

Questions pour lancer la discussion

- Quels schémas voyez-vous dans ces témoignages?

- Quel rôle la « visibilité » joue-t-elle dans la confiance en matière de leadership?
- Comment pouvons-nous réécrire collectivement ces récits dans nos lieux de travail?

DOCUMENT À DISTRIBUER – MUR DES TÉMOIGNAGES

#	Citations	Thème
1	*« Même quand on m'a dit que je ne correspondais pas à l'image qu'ils se font d'un leader, je me suis rendue visible autrement. J'ai tenu des registres, j'ai demandé des possibilités et j'ai refusé de me laisser réduire au silence. »*	Résilience et défense de ses propres intérêts
2	*« Ils disaient que j'étais trop discrète pour être une leader, mais quand je m'exprimais, on me disait que j'étais trop agressive. C'est comme s'il n'y avait pas de bonne façon d'être. »*	Préjugés dans les évaluations de performance
3	*« Chaque fois que j'étais promue, j'entendais des murmures : "Elle a été embauchée pour la diversité." J'en suis venue à me demander si j'avais vraiment ma place. »*	Mesures symboliques et sentiment d'appartenance
4	*« En tant que femme musulmane noire, je me sens invisible — je ne me vois reflétée nulle part dans les postes de direction et je suis constamment interrogée sur mon ton. »*	Racisme anti-Noirs et invisibilité
5	*« On m'a demandé de figurer sur l'affiche sur la diversité, mais pas de participer à la réunion des dirigeants. Ils recherchaient l'apparence, pas le changement. »*	Inclusion performative / apparence plutôt qu'action réelle
6	*« Je n'ai personne pour me marrainer. Le mentorat donne des conseils, tandis que le marrainage ouvre des possibilités, mais nous y avons rarement accès. »*	Manque de marrainage et de défense des intérêts
7	*« Nous n'avons pas besoin de plus de formation pour devenir des leaders. Nous avons besoin de systèmes qui cessent de nous bloquer. »*	Barrières structurelles et exclusion systémique
8	*« Quand nous avons commencé à partager nos histoires, j'ai réalisé que nous étions nombreuses à vivre la même chose, que je n'étais pas la seule. »*	Résilience collective et solidarité

Activité 2 : Comprendre les obstacles – Parcours et écueils (40 min)

Objectif : Identifier les obstacles auxquels les femmes musulmanes sont confrontées dans leur progression de carrière et leur accession à des postes de direction.

Instructions

- Présentez les données de l'étude ASPIRE sur les écarts en matière de leadership, les préjugés liés aux qualifications, l'exclusion des réseaux et les microagressions.
- Discussion en petits groupes : *Quels sont les obstacles qui touchent le plus votre secteur?*

- Synthèse visuelle : Les participantes créent une « toile d'obstacles » à l'aide de notes autocollantes.
    - **Question de l'animatrice :** « Où remarquez-vous des obstacles structurels par opposition à des obstacles culturels dans votre propre parcours? »

Document à distribuer : Résumé des principaux obstacles au leadership identifiés par l'étude ASPIRE, accompagné de citations.

DOCUMENT À DISTRIBUER

Principaux obstacles au leadership pour les femmes musulmanes – Conclusions de l'étude ASPIRE (2024)
Les femmes musulmanes partout au Canada ont systématiquement déclaré que **l'exclusion du leadership n'était pas due à un manque de capacités ou d'aspirations**, mais résultait de **barrières systémiques** — enracinées dans les préjugés, le manque de marrainage ou parrainage et l'exclusion culturelle.

1. Obstacles structurels et sous-emploi
De nombreuses femmes musulmanes hautement qualifiées voient leur carrière stagner ou reculer, malgré leurs solides qualifications. Les diplômes obtenus à l'étranger ou hors des contextes occidentaux sont souvent **dévalorisés ou non reconnus**, tandis que les pratiques d'embauche reproduisent subtilement les préjugés en mettant l'accent sur « l'adéquation ».
« J'ai deux maîtrises, mais je continue à faire un travail bien en dessous de mon niveau, parce que mes diplômes sont toujours remis en question. » — Participante, Ontario
Problèmes clés :

- Manque de reconnaissance des qualifications, en particulier pour les femmes ayant fait leurs études à l'étranger.
- Exclusion des filières de leadership en raison de préjugés dans le recrutement et de barrières informelles.
- Le sous-emploi mine la confiance en soi et compromet la progression de carrière à long terme.

2. Préjugés liés à la performance et manque de visibilité
Les femmes musulmanes disent se sentir **invisibles dans les discussions sur le leadership,** mais **scrutées de près lors des évaluations**. Leur travail est souvent décrit en termes subjectifs (« manque d'assertivité », « trop discrète » ou « pas prête pour le leadership »), tandis que les performances équivalentes d'autres personnes sont valorisées.
« Même quand on m'a dit que je ne correspondais pas à l'idée qu'ils se font d'un leader, je me suis rendue visible autrement. » — Participante, Toronto.

Questions clés :

- Double standard dans l'évaluation des performances et la rétroaction.

- Préjugés inconscients pénalisant les femmes musulmanes à la fois pour leur discrétion et leur confiance en elles.
- Stéréotypes liés au leadership (assurance, normes de communication occidentales) qui excluent diverses formes d'autorité.

3. Symbolisme de façade et manque de possibilités d'avancement
Aux échelons supérieurs, les femmes musulmanes sont valorisées comme des symboles de la diversité, mais **exclues des prises de décision importantes**. Les rôles liés à la DEI deviennent souvent des « boîtes de verre » : très visibles, mais peu influents.
« On m'a demandé de figurer sur l'affiche de la diversité, mais pas de participer aux réunions de la direction. » — Participante, Québec.

Questions clés :
- Représentation sans influence (inclusion performative).
- Charge émotionnelle et travail non rémunéré en matière de diversité.
- Marrainage ou parrainage limité et obstacles structurels à l'avancement.

Synthèse
Tout au long de l'étude ASPIRE, il apparaît clairement que **les obstacles au leadership sont systémiques** et non individuels :
- Les femmes musulmanes *veulent* diriger et, *de fait*, dirigent, mais leur leadership est souvent méconnu ou sous-estimé.
- Les préjugés dans l'évaluation, le manque de marrainage ou parrainage et la diversité de façade se combinent pour entraîner une sous-représentation.
- Les identités intersectionnelles — en particulier le fait d'être noire, immigrante ou queer — intensifient encore l'exclusion.

« Nous n'avons pas besoin de plus de formation pour devenir des leaders. Nous avons besoin de systèmes qui cessent de nous bloquer. » — Participante, Alberta

Activité 3 : Diriger depuis votre poste (50 min)

Objectif : Renforcer les compétences d'auto-leadership pour celles qui n'ont pas d'autorité formelle.

Instructions :
- Partagez des exemples tirés de l'étude ASPIRE sur des femmes qui mènent des initiatives de manière informelle (p. ex., guides du ramadan, groupes de mentorat).
- Les participantes identifient un petit changement qu'elles peuvent apporter dans leur rôle.
- Facultatif : Faites un jeu de rôle : un « moment de plaidoyer » (demande de visibilité ou de marrainage).

Questions de discussion :

1. Quel pouvoir détenez-vous déjà?
2. À quoi ressemblerait le fait de diriger « depuis votre poste »?

DOCUMENT À DISTRIBUER :

Exemples tirés de l'étude ASPIRE

- **Initiatives d'inclusion fondées sur la foi :** Des femmes musulmanes ont décrit l'élaboration de *guides sur le ramadan au travail* et de *séances de sensibilisation au jeûne* afin d'informer leurs collègues et de normaliser les accommodements. Ces projets ont souvent été lancés sans titre officiel ni budget –actions qu'une participante a qualifié de *« leadership discret mais efficace ».*
- **Mentorat par** les **paires et cercles de sécurité :** L'étude note que les femmes forment *des groupes de mentorat informels* et *des cercles de partage de récits* pour discuter de défis tels que les microagressions, les préjugés en matière de promotion et la santé mentale. L'une des participantes a déclaré : *« Quand nous avons commencé à partager nos histoires, j'ai réalisé que nous étions nombreuses à vivre la même chose, que je n'étais pas la seule. »* (Étude ASPIRE, 2024)
- **Réseaux communautaires et intersectoriels :** Les participantes ont également mentionné la création de réseaux de femmes musulmanes dans les secteurs de la santé, des STIM et des organisations à but non lucratif pour partager des stratégies et accroître leur visibilité.
- **Initiatives en matière de sécurité culturelle :** Dans certains hôpitaux et certaines administrations publiques, les femmes musulmanes ont pris l'initiative d'instaurer des directives internes sur l'accès aux espaces de prière, des soins sensibles au genre et des campagnes de sensibilisation contre l'islamophobie, souvent dans le cadre de rôles informels ou bénévoles.

Activité 4 : Du marrainage à l'action – faire progresser les autres (45 min)

Objectif : Donner aux femmes musulmanes occupant des postes de direction les moyens de marrainer et d'encadrer d'autres personnes.

Instructions :

- Étude de cas : *« Le dilemme d'Aisha »* – une gestionnaire intermédiaire qui lutte pour défendre les intérêts des jeunes employé.es face à une direction partiale.
- Discussion en groupe : *Comment Aisha peut-elle assurer la visibilité et la sécurité de son équipe?*
- Présentez le document « *Carte stratégique du marrainage »* pour assurer le suivi des actions de défense (nomination, visibilité, protection).
  Note à l'animatrice : Citez une participante à l'étude ASPIRE :
  « Je réagis lorsque j'entends "n'a pas l'étoffe d'une leader" — je demande : selon quels critères? »

DOCUMENT À DISTRIBUER : LE DILEMME D'AISHA

Aisha Rahman est une gestionnaire intermédiaire de 36 ans qui travaille pour une grande organisation nationale à but non lucratif à Toronto. Elle fait partie de l'organisation depuis six ans et est très respectée pour son professionnalisme, ses compétences interculturelles et l'efficacité avec laquelle elle mène ses projets à bien. Son équipe comprend quatre jeunes personnes – dont deux sont aussi des femmes musulmanes racialisées et une porte le hijab.
L'organisation projette souvent une image publique de diversité et met en avant des femmes de couleur dans ses communications de marketing, mais les postes décisionnels restent majoritairement occupés par des personnes blanches et non musulmanes. Lors des réunions de direction, Aisha est souvent la seule femme visiblement musulmane présente. Bien qu'elle soit félicitée pour ses « liens avec la communauté » et son « empathie », elle remarque que ses idées stratégiques sont souvent ignorées jusqu'à ce que d'autres les reprennent à leur compte.

Récemment, deux des membres les plus performantes de son équipe, Mariam et Saira, ont été écartées pour des missions ambitieuses au profit de collègues moins expérimentées, décrites comme « mieux adaptées à la culture de l'entreprise ». Lorsque Aisha a fait part de ses inquiétudes, un haut gestionnaire lui a conseillé de « ne pas tout ramener à l'identité », l'avertissant qu'elle risquait d'être perçue comme « source de division ».
Aisha se sent tiraillée. Elle souhaite défendre son équipe sans compromettre sa crédibilité ni être perçue comme conflictuelle. Elle s'inquiète aussi du risque d'épuisement professionnel et du poids émotionnel associé au fait d'être toujours celle qui prend la parole.

Le dilemme
Aisha est désormais confrontée à trois défis interdépendants :

1. **Fatigue liée au plaidoyer** – Elle ressent la pression de devoir représenter toutes les femmes musulmanes et les enjeux de diversité sans soutien institutionnel.
2. **Écart de visibilité** – Les contributions de son équipe sont souvent éclipsées par des cadres supérieurs qui reformulent ses idées ou s'en attribuent le mérite.
3. **Risque psychologique** – La crainte que le plaidoyer puisse nuire à sa propre progression de carrière.

« C'est comme si nous pouvions faire du mentorat, mais que le marrainage a un coût : on risque d'être considérée comme une faiseuse de troubles. » — Participante à l'étude ASPIRE, Ontario.

Aisha souhaite trouver des moyens de marrainer **efficacement les membres de son équipe qui sont en début de carrière**, afin d'accroître leur visibilité, leur reconnaissance et leur accès à des possibilités, tout en protégeant leur statut professionnel et le sien.

Notes de l'animatrice

- Mettez en évidence les conclusions de *l'étude ASPIRE* montrant que les femmes musulmanes en position de leadership agissent souvent comme des marraines informelles, créant ainsi des systèmes de mentorat parallèles lorsque les mécanismes formels de DEI échouent.

- Encouragez les participantes à partager leurs stratégies personnelles (p. ex. nommer des collègues pour des prix, coanimer des réunions, amplifier les voix dans les échanges de courriels).
- Insistez sur l'équilibre entre **visibilité et sécurité** : Le marrainage doit valoriser les autres *sans les exposer à un risque supplémentaire de préjugés.*

Application : carte stratégique du marrainage

Après avoir discuté du cas :

- Présentez le **document « Carte stratégique du marrainage** ».

Carte stratégique du marrainage

Objectif : Suivre les relations qui améliorent la visibilité et la défense des intérêts.

Marraine potentielle	**Sa zone d'influence**	**Comment créer la confiance**	**Mesures à prendre (visibilité / nomination / protection)**

Autoréflexion :

- Qui parle actuellement en mon nom dans les lieux où je ne suis pas présente?
- Comment faire pour que mes contributions soient plus facilement reconnues?

Demandez aux participantes de répondre à ces questions :

- *Qui est-ce que je peux marrainer ce trimestre?*
- *Pour quelles possibilités puis-je nommer cette personne?*
- *Comment est-ce que je peux rendre ses contributions visibles lors des réunions ou dans les rapports?*
- *Quelle protection est-ce que je peux lui offrir (p. ex. la soutenir publiquement, la protéger des préjugés)?*

Activité 5 – Cartographie des parcours de carrière : « De l'aspiration à l'action » (30 minutes)

Objectif : Aider les participantes à traduire leurs réflexions en objectifs concrets de carrière et de leadership, en identifiant les prochaines étapes réalisables, les alliances et les soutiens qui peuvent les aider à progresser.

Instructions pour l'animatrice

- Préparation : Distribuez le document « *Carte des parcours de carrière* ». Expliquez aux participantes qu'elles devront remplir trois parties : Objectifs → Obstacles → Allié.es/Marraines ou parrains.
- Étape 1 : Réflexion (5 à 7 minutes)

    - Demandez aux participantes de réfléchir où elles souhaitent en être dans 1 à 3 ans.
    - Questions
        - Quel type de travail m'enthousiasme le plus?
        - Quelles possibilités de leadership me semblent hors de portée actuellement?
- Étape 2 : Cartographie des obstacles (10 minutes)
    - Invitez les participantes à citer 2 à 3 obstacles qui pourraient les freiner, p. ex. le manque de reconnaissance, les préjugés liés aux qualifications, le manque de mentorat, les pressions culturelles.
    - Encouragez-les à faire la distinction entre les obstacles personnels (confiance, communication, documentation) et structurels (politiques, préjugés, réseaux).
- Étape 3 : Identification des allié.es et des marraines ou parrains (10 minutes)
    - Demandez aux participantes de réfléchir aux personnes qui peuvent les aider à progresser : mentors, allié.es, pair(e)s.
    - Question : *« Qui pourrait mentionner votre nom dans une réunion où vous n'êtes pas présente? »*
- Partage en binôme facultatif (5 minutes)
    - Par deux, les participantes partagent un objectif et une action de soutien qu'elles mettront en œuvre au cours des 30 prochains jours.

Notes à l'intention de l'animatrice :

- Gardez un ton encourageant et tourné vers l'avenir : privilégiez l'action à l'identification de lacunes.
- Insistez sur le concept de « diriger depuis votre poste ». Le leadership commence par de petits actes d'influence visibles.
- Rappelez que les obstacles sont systémiques : les participantes n'en sont pas responsables.

Questions pour lancer la discussion

- Qu'avez-vous remarqué en traçant votre parcours de carrière?
- Qui sont les allié.es ou marraines et parrains que vous pouvez mobiliser ce mois-ci?
- Comment pouvez-vous vous créer de la visibilité pour vous-même ou pour une autre femme musulmane au travail?

DOCUMENT À DISTRIBUER : Fiche de travail sur la cartographie de carrière — De l'aspiration à l'action

Étape 1 : Vision

À quoi ressemble le succès pour vous dans 1, 3 et 5 ans?

Calendrier	**Mon objectif**	**Pourquoi est-ce important?**
1 an		
3 ans		
5 ans		

Étape 2 : Obstacles auxquels je suis confrontée
Énumérez les obstacles systémiques ou personnels (p. ex. manque de marrainage ou parrainage, préjugés liés aux qualifications, microagressions).
Étape 3 : Allié.es et marraines ou parrains
Qui peut défendre votre travail, vous recommander ou accroître votre visibilité?
Étape 4 : Prochaines étapes (30 prochains jours)
Trois actions immédiates pour progresser dans votre parcours.

Activité 6 : Réflexion intersectionnelle – Identités de leadership (30 min)

Objectif : Réfléchir à l'identité, à la visibilité et au sentiment d'appartenance dans le contexte des intersections (race, religion, sexualité, capacités).

Instructions :

- Affichez une citation *:* « *En tant que femme musulmane noire, je me sens invisible — je ne me vois reflétée nulle part dans les postes de direction.* » (Étude ASPIRE)
- Demandez : *Comment nos identités influencent-elles notre façon de diriger et les espaces auxquels nous avons accès?*
  Encouragez le partage des stratégies de résilience et des pratiques de solidarité.

Activité 7 : Mon plan de leadership (30 min)

Objectif : Traduire l'apprentissage en action.

Instructions :

- Les participantes remplissent un *plan de leadership* d'une page :
  - Trois points forts que j'apporte
  - Deux allié.es/marraines ou parrains à qui je vais faire appel
  - Une action de leadership visible que je vais entreprendre durant les trois prochains mois
    - **Question de réflexion finale :** « Que signifie le fait de mériter sa place en tant que leader? »

DOCUMENT À DISTRIBUER :

Objectif : Traduire l'apprentissage en plan pratique de trois mois.

Élément	**Réflexion**
Trois points forts que j'apporte	
Deux allié.es / marraines ou parrains à qui je vais faire appel	
Une action de leadership visible durant les trois prochains mois	
Comment je vais mesurer les progrès	

Questions

- Quels obstacles suis-je prête à nommer et à surmonter?
- À quoi ressemble le leadership lorsqu'il est axé sur la foi, l'attention et la solidarité?

Évaluation et conclusion (15 min)

- Utilisez un « indice de confiance » : les participantes placent un autocollant indiquant leur niveau de confiance en leurs capacités de leadership, après avoir suivi l'atelier.
- Passez en revue les questions en suspens et partagez une liste de contacts ou de ressources pour le suivi.
- Terminez par une diapositive avec une citation :

« Nous n'avons pas besoin de plus de formation pour devenir des leaders. Nous avons besoin de systèmes qui cessent de nous bloquer. » — Femme musulmane noire, *étude ASPIRE (2024)*

Liste des documents distribués

1. Fiche de cartographie de carrière
2. Modèle de portfolio des réalisations
3. Outil de suivi du marrainage ou parrainage
4. Fiche du plan de leadership

Notes générales pour l'animatrice

- Optez pour une animation sensible aux traumatismes : validez les expériences, évitez de demander aux participantes de révéler des préjudices subis.
- Adoptez une approche intersectionnelle : nommez explicitement les dynamiques liées à la race, à la religion et au genre.
- Donnez l'exemple de l'inclusion : prévoyez des pauses pour la prière et la réflexion dans le calendrier.
- Assurez la sécurité psychologique : renforcez la confidentialité et le libre choix de partager ou non.

MODULE DE CONTENU 4

Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs

I. Aperçu

Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs pour les femmes musulmanes au Canada consiste non seulement à prévenir la discrimination, mais aussi à garantir la sécurité culturelle, le sentiment d'appartenance et une participation équitable à tous les aspects de la vie organisationnelle. L'étude ASPIRE a montré que pour de nombreuses femmes musulmanes, la sécurité ne se définit pas par la seule absence de préjudice, mais par la présence de respect, de reconnaissance et d'appartenance, dans des espaces où leur foi, leur identité et leur voix sont valorisées plutôt que simplement tolérées.

Une participante a résumé cela de manière très éloquente :
« Pour moi, la sécurité ne se résume pas à ne pas être harcelée. C'est pouvoir prier sans crainte, parler sans être réduite au silence, être moi-même pleinement dans mon travail sans être punie pour cela. »
(Étude ASPIRE)

L'absence d'un tel sentiment d'appartenance a des conséquences tangibles. Les femmes musulmanes qui se sentent exclues ou instrumentalisées comme symboles sont plus susceptibles de se désengager, d'être moins performantes ou de quitter leur emploi. L'étude ASPIRE souligne ce lien : les lieux de travail qui ne parviennent pas à offrir des accommodements religieux cohérents, une sécurité psychologique et une équité dans l'avancement professionnel connaissent un roulement plus élevé parmi les femmes musulmanes, en particulier celles en début de carrière. Une participante a déclaré avoir l'impression d'être « toujours jugée », constamment remise en question sur ses compétences et son « adéquation ». Une autre a déclaré : *« Quand on ne se sent pas à sa place, on ne reste pas, on survit jusqu'à ce qu'on puisse partir. »*

Réalités quotidiennes : préjugés, sentiment d'appartenance et épuisement professionnel
Dans tous les secteurs, les femmes musulmanes sont confrontées à des réalités quotidiennes qui s'aggravent avec le temps : microagressions subtiles, exclusion des réseaux sociaux et pression constante pour être performantes tout en réprimant leur identité. Ces expériences érodent leur confiance et leur sentiment d'appartenance, même chez les professionnelles hautement qualifiées[1].

[1] Étude ASPIRE. (2024). *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

L'étude ASPIRE et les données nationales sur l'emploi révèlent des tendances frappantes :

- Le taux d'emploi des femmes musulmanes n'est que de 44 %, avec un taux de chômage de 9 %, soit près du double de la moyenne nationale.
- Pour les femmes musulmanes noires et d'Asie du Sud-Est, le chômage atteint de 12 à 13 %, malgré un niveau d'éducation plus élevé.
- Les femmes musulmanes en situation de handicap connaissent un taux de chômage de 18 %, le plus élevé de tous les sous-groupes.
- Les femmes qui portent le hijab ou le niqab sont celles qui font face aux préjugés les plus marqués, qui sont les moins susceptibles d'être promues et les plus susceptibles d'être visées par une islamophobie manifeste.

Au-delà des préjugés structurels, de nombreuses participantes ont décrit les effets intériorisés de l'exclusion : le syndrome de l'imposture (le sentiment de ne pas mériter le succès malgré ses compétences) et le syndrome du grand coquelicot (être critiquée ou dénigrée pour s'être démarquée ou avoir réussi). Une participante à ASPIRE a déclaré :
« Chaque fois que j'étais promue, j'entendais des murmures : "Elle a été embauchée pour la diversité." J'en suis venue à me demander si j'avais vraiment ma place. »

Ces préjugés se manifestent dans les évaluations de performance, les discussions sur les promotions et même les interactions entre collègues, conduisant à des cycles de doute personnel et d'épuisement professionnel. L'étude a révélé que de nombreuses femmes se sentaient obligées d'exceller pour « mériter » leur place, tout en se heurtant à des plafonds invisibles.

Le sentiment d'appartenance comme fondement de l'inclusion[2]
L'inclusion sans sentiment d'appartenance est fragile. La véritable inclusion ne se limite pas à avoir une place à la table, elle signifie pouvoir **s'exprimer, influencer et s'épanouir** sans crainte de sanctions. Dans ce contexte, le sentiment d'appartenance est à la fois une condition émotionnelle et structurelle :

- **Le sentiment d'appartenance émotionnelle** survient lorsque les femmes peuvent se montrer telles qu'elles sont, en portant le hijab, en demandant des pauses pour prier ou en parlant de leur foi, sans être marginalisées.
- **Le sentiment d'appartenance structurelle** se produit lorsque les accommodements, l'équité dans l'avancement et la sécurité culturelle sont intégrés aux politiques, au lieu d'être laissés à la négociation personnelle.

L'étude ASPIRE souligne que le sentiment d'appartenance est un facteur prédictif de la fidélisation : les femmes musulmanes qui ont déclaré bénéficier du soutien de leurs collègues, d'accommodements clairs et d'une reconnaissance de leurs contributions étaient beaucoup plus susceptibles de rester, d'évoluer et d'aspirer à des postes de direction.

[2] Ibid

« Mes collègues me soutiennent… Mes collègues m'écoutent et m'apportent ce dont j'ai besoin. Ce soutien est très important. »
(Femme immigrée de la Saskatchewan, étude ASPIRE)

Les coûts cachés des lieux de travail à risque[3]
Lorsque le sentiment d'appartenance fait défaut, les coûts se répercutent sur la santé mentale et la progression de carrière. Les femmes musulmanes ont décrit un épuisement émotionnel, une hypervigilance et une autocensure. Elles évaluent sans cesse ce qu'il est possible de dire ou non. Une femme a fait remarquer :
« Vous commencez à vous effacer, à parler à voix plus douce, à rire moins, juste pour vous intégrer. Ce n'est pas seulement épuisant, c'est déshumanisant. »

Ces expériences se conjuguent à des obstacles systémiques plus vastes :

- Des hiérarchies rigides qui récompensent la conformité plutôt que l'authenticité.
- Des systèmes de performance qui privilégient « l'adaptation » et « la présence » aux résultats.
- Des mécanismes de signalement et de DEIAA (diversité, équité, inclusion, accessibilité et appartenance) incohérents qui exigent rarement une responsabilisation.

Comme l'étude ASPIRE a permis de le constater, il en résulte un désengagement et une attrition élevés – des phénomènes particulièrement visibles chez les jeunes femmes musulmanes qui, voyant l'isolement auquel sont confrontées leurs aînées, choisissent de quitter prématurément leur emploi au lieu de persévérer.

Une vision pour des lieux de travail sûrs, inclusifs et favorisant le sentiment d'appartenance
Un lieu de travail sûr et inclusif pour les femmes musulmanes est un lieu où :

- Les identités religieuses et culturelles sont respectées comme faisant partie intégrante de la vie professionnelle.
- Les politiques reflètent les réalités intersectionnelles, en tenant compte de l'origine ethnique, du genre, de la religion, du handicap et de l'orientation sexuelle.
- Les gestionnaires sont formé.es pour lutter contre les préjugés et favoriser la sécurité psychologique.
- La réussite est redéfinie : la collaboration, l'empathie et l'authenticité sont tout autant valorisées que les résultats.

De tels lieux de travail n'exigent pas que les femmes musulmanes se défendent constamment ni ne prouvent leur légitimité, mais leur permettent de s'intégrer pleinement. Comme l'a fait remarquer une participante chevronnée de l'étude ASPIRE :
« L'inclusion ne devrait pas signifier s'adapter pour survivre; elle devrait signifier que le milieu de travail s'adapte pour que chaque personne puisse s'y sentir à sa place. »

[3] Ibid

Ce module s'appuie sur cette idée et explore non seulement les obstacles qui nuisent à la sécurité et au sentiment d'appartenance, mais aussi les stratégies que les femmes musulmanes peuvent utiliser pour se protéger, aider les autres et continuer à créer des lieux de travail qui reflètent véritablement la justice, l'empathie et un sentiment d'humanité partagée. À ce titre, ce module vise à :

- Examiner les obstacles à la sécurité et à l'inclusion, notamment le harcèlement, les hiérarchies rigides, les cultures d'exclusion et les conséquences sur la santé mentale.
- Mettre en évidence les expériences intersectionnelles des femmes musulmanes en situation de handicap, noires, queers et transgenres sur les lieux de travail canadiens.
- Présenter des stratégies aux niveaux individuel et organisationnel pour favoriser des environnements sûrs, inclusifs et culturellement valorisants.
- S'inspirer des meilleures pratiques canadiennes et mondiales pour repenser la sécurité et l'inclusion, non pas comme une question de conformité, mais comme une question de responsabilité collective et de justice.

II. Comprendre le défi

Les lacunes en matière d'accommodements religieux sont synonymes d'exclusion quotidienne[4]

Pour de nombreuses femmes musulmanes, **des besoins religieux fondamentaux** tels que les espaces de prière, le port de tenues vestimentaires modestes ou une certaine flexibilité pendant le ramadan sont traités de manière informelle, ou appliqués de façon inégale. Cette incohérence signifie que l'inclusion dépend de la bonne volonté individuelle des responsables, plutôt que de droits garantis. Les femmes décrivent la pression qui leur est imposée pour **réprimer ou taire leurs pratiques religieuses** afin de paraître « professionnelles », ce qui crée une exclusion quotidienne de la culture du milieu de travail.

Comme l'a souligné une participante à l'étude ASPIRE : *« Pour moi, la sécurité ne se résume pas à ne pas être harcelée. C'est pouvoir prier sans crainte, parler sans être réduite au silence, être moi-même pleinement dans mon travail sans être punie pour cela. »* (Entrevue dans le cadre de l'étude ASPIRE).

Des études mondiales confirment cette tendance : au Royaume-Uni, les femmes visiblement musulmanes qui portent le hijab sont désavantagées lors du recrutement et perçues comme « moins employables » en raison de préjugés liés à leur professionnalisme (Ghumman & Ryan, 2013). Au Canada, cette dynamique est aggravée par des restrictions provinciales telles que le **projet de loi 21 au Québec**, qui interdit explicitement le port de symboles religieux visibles dans la fonction publique, créant ainsi une exclusion structurelle pour les femmes musulmanes qui souhaitent faire carrière dans l'enseignement, le droit ou la police.

[4] Ibid

Diversité de façade et « inclusion performative »

L'étude ASPIRE a révélé que les femmes musulmanes sont souvent mises de l'avant par souci d'une **« image de diversité »** (vœux de fin d'année, journées culinaires culturelles ou campagnes promotionnelles), tout en étant exclues des processus décisionnels importants ou des filières de leadership. Cette forme **d'inclusion performative** donne une apparence d'équité sans s'attaquer aux critères de promotion opaques, aux inégalités salariales ou à l'absence de voix dans les processus décisionnels.

Une participante l'a clairement décrit : *« Ils organisent des formations… mais les personnes privilégiées ne veulent pas lâcher prise… les formations ne sont pas très efficaces. »* (Femme musulmane canadienne, étude ASPIRE). Les femmes ont déclaré être félicitées pour la « diversité » en public, mais ignorées en privé lorsqu'elles plaident en faveur de véritables changements organisationnels.

Cette diversité de façade nuit à **la sécurité psychologique** : elle laisse entendre que les femmes musulmanes n'ont de valeur qu'en tant que symboles, et non en tant que leaders ou décideuses. Sans changements structurels, elles restent en marge de l'influence.

Hiérarchies rigides et préjugés en cascade

Les structures professionnelles **très stratifiées** font que les préjugés se propagent vers le bas, concentrant la vulnérabilité parmi les femmes qui disposent du moins de pouvoir décisionnel. Au sein de ces hiérarchies, le mérite du travail « remonte » souvent vers les gestionnaires, tandis que les contributions des femmes musulmanes racialisées sont effacées.

L'étude ASPIRE a révélé que les femmes occupant des postes de niveau débutant ou intermédiaire se sentaient souvent « coincées » parce que les promotions étaient attribuées par le **biais** de **réseaux fermés**, souvent dominés par des collègues masculins blancs. Même lorsque les femmes musulmanes accédaient à des postes de direction, elles étaient traitées comme des **étrangères** dans des espaces dominés par des gestionnaires issu.es du groupe majoritaire. Une dirigeante a déclaré : *« Même à la table, je n'en faisais pas partie. J'étais là, mais invisible. »*

Ce schéma reflète une tendance mondiale : l'étude intitulée *Women in the Workplace,* réalisée par McKinsey en 2023, montre que les femmes racialisées sont moins susceptibles d'être reconnues pour leur travail et plus susceptibles de voir leurs idées récupérées, ce qui ralentit leur progression. Chez les femmes musulmanes, les préjugés se répercutent **à la fois sur leur identité et leur religion**, intensifiant leur invisibilité au sein de hiérarchies rigides.

Mécanismes de signalement et politiques de DEI qui ne fonctionnent pas dans la pratique

De nombreuses organisations mettent de l'avant leurs politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), mais les femmes musulmanes participant à l'étude ASPIRE ont déclaré que ces politiques étaient souvent **inefficaces, dangereuses ou inaccessibles**. Les formations manquaient de réflexivité raciale, les

règles d'accommodements étaient contrôlées par les gestionnaires et les systèmes de signalement étaient lents ou exposaient les femmes à des risques de représailles.

Une femme a expliqué : *« Ils organisent des formations… mais les personnes privilégiées ne veulent pas lâcher prise… les formations ne sont pas très efficaces. »* (Étude ASPIRE). Une autre a déclaré avoir été dissuadée de signaler un cas de discrimination, pour ne pas « nuire à la cohésion de l'équipe ».

Lorsque les mécanismes de signalement ne sont pas sûrs, les femmes musulmanes se taisent ou quittent tout simplement leur emploi. Cela conduit à l'attrition, à la sous-déclaration des cas de harcèlement et à la perpétuation de cultures d'entreprise néfastes.

Exclusion des réseaux informels[5]

Pour de nombreuses femmes musulmanes canadiennes, l'évolution professionnelle ne dépend pas seulement de leurs compétences et de leurs performances, mais aussi de l'accès à des réseaux informels : apéritifs après le travail, soirées de réseautage ou conversations dans les couloirs. Or, ceux-ci entrent souvent en conflit avec les pratiques religieuses telles que les heures de prière, le jeûne pendant le ramadan ou l'obligation d'éviter les rencontres sociales axées sur la consommation d'alcool. Cette exclusion limite considérablement la visibilité, les possibilités de marrainage ou parrainage et l'accès aux promotions. L'étude identifie cette exclusion comme l'un des obstacles les plus constants dans tous les secteurs : *« Quand les femmes musulmanes sont exclues des espaces sociaux (par exemple, les apéritifs après le travail, les réunions qui coïncident avec les heures de prière), elles perdent en visibilité et en possibilités d'avancement* ».

Une participante a déclaré : *« Ils disaient que le réseautage était la clé de la promotion, mais tous les événements avaient lieu dans des bars après le travail. Je ne pouvais pas y aller, et je savais que ça me désavantageait »* (entrevue dans le cadre de l'étude ASPIRE).

À l'échelle mondiale, les recherches confirment des tendances similaires. Au Royaume-Uni, par exemple, les femmes musulmanes déclarent être exclues des activités « répondant aux normes culturelles », ce qui renforce la ségrégation professionnelle et limite leur évolution de carrière. Au Canada, cette dynamique est particulièrement marquée dans les secteurs de la finance et des technologies, où l'évolution de carrière est étroitement liée à la visibilité sociale.

Microagressions islamophobes, épuisement professionnel et conséquences sur la santé mentale[6]

L'exposition quotidienne à des microagressions islamophobes — allant de commentaires sur le hijab, l'accent ou les pratiques alimentaires à des rejets subtils de compétences — crée un fardeau émotionnel permanent. Les femmes musulmanes ont souvent recours à un « changement de code » ou à un

[5] Ibid
[6] Ibid

« effacement d'identité » pour réduire le plus possible les préjugés, ce qui ajoute de façon invisible au poids de leur travail à leur tension mentale. Le prix à payer ressort clairement de témoignages : *« J'obtenais un poste temporaire, et… j'avais l'impression d'être constamment mise à l'épreuve sur certains points. La sécurité de l'emploi et la précarité ont toujours été directement liées à ma race et à ma foi. »*

L'étude ASPIRE souligne comment ces stéréotypes, associés à l'exclusion des réseaux informels, entraînent une stagnation de carrière et un épuisement professionnel. À l'échelle mondiale, les femmes qui arborent des symboles religieux visibles (en particulier le voile) sont davantage victimes de discrimination et de harcèlement au travail dans toute l'Union européenne. L'étude fait référence à « *un épuisement professionnel chronique dû à des microagressions et à un travail émotionnel… Le fait de devoir composer avec des préjugés quotidiens, défendre sa foi ou éduquer ses collègues contribue à un épuisement mental* ». Les conséquences sur la santé mentale sont également importantes : les participantes à l'étude ASPIRE ont évoqué la dépression, l'anxiété et la frustration résultant de l'exclusion en milieu de travail. Une femme a déclaré : *« Ne pas obtenir de travail a un impact très négatif sur la santé mentale… On ressent de la dépression, de la colère, de la frustration. Ces dix dernières années, cela a vraiment nui à ma santé »* (femme professionnelle de première génération, âgée d'une soixantaine d'années).

Préjudices intersectionnels : femmes musulmanes noires, queers, transgenres et en situation de handicap

L'étude ASPIRE montre clairement que **l'intersectionnalité intensifie les préjudices** :

- **Femmes musulmanes noires** : Elles ont signalé une attention accrue portée à leur « ton » et à leur « adéquation », une invisibilité dans les postes de direction ainsi qu'un racisme anti-Noir et une islamophobie aggravée. Malgré un niveau d'éducation supérieur à la moyenne, elles restent sous-représentées dans les postes de direction. Une participante a déclaré : *« En tant que femme musulmane noire, je me sens invisible — je ne me vois reflétée nulle part dans les postes de direction et je suis constamment interrogée sur mon « ton »* (étude ASPIRE).
- **Femmes musulmanes queers et transgenres** : Elles ont décrit une « double invisibilité », étant confrontées à l'islamophobie dans les espaces 2SLGBTQ+ et à l'homophobie/la transphobie dans un contexte religieux ou professionnel. Beaucoup ont dissimulé leur identité pour éviter le harcèlement. Les obstacles structurels comprenaient **les codes vestimentaires binaires, le mégenrage et le manque d'espaces de prière/de recueillement inclusifs.** *« Je suis restée silencieuse quant à mon identité queer au sein du groupe parce que je ne voulais pas être jugée par un camp ou l'autre ».* (Entrevue dans le cadre de l'étude ASPIRE).
- **Femmes musulmanes en situation de handicap** : Elles ont déclaré les taux de chômage les plus élevés (18 %), étant confrontées à la fois au capacitisme et à l'islamophobie. Une femme a expliqué : *« Quand ils voient ma canne et mon hijab, j'ai l'impression de partir avec deux handicaps. Je suis soit perçue comme incapable, soit comme trop difficile à intégrer. »* (Entrevue dans le cadre de l'étude ASPIRE).

Ces obstacles cumulés illustrent à quel point **les efforts « uniformisés » de DEIAA ne parviennent pas** à répondre aux réalités vécues par les sous-groupes marginalisés. Sans cadres intersectionnels, la sécurité et l'inclusion restent incomplètes.

Effets générationnels et communautaires

L'impact de l'exclusion et du manque de sécurité va au-delà des carrières individuelles. Les obstacles rencontrés par les femmes musulmanes sur leur lieu de travail dissuadent les jeunes générations de poursuivre une carrière dans certains domaines, en particulier ceux où la sous-représentation visible ou l'hostilité ouverte persistent. Cette désillusion se répercute sur les familles et les communautés, compromettant la création de richesse, les filières de leadership et les progrès intergénérationnels. Comme l'a expliqué une participante : *« Lorsque ma nièce m'a demandé si elle devait faire des études de droit, je lui ai répondu honnêtement : "Tu seras toujours remise en question parce que tu portes le hijab." Je ne voulais pas qu'elle vive ce que j'ai vécu. »* Les données sur le marché du travail canadien confirment cette préoccupation : les femmes musulmanes sont plus susceptibles que leurs homologues d'être titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme d'études supérieures, mais elles restent sous-représentées dans les postes professionnels et de direction[7]. L'écart entre les qualifications et les possibilités d'emploi perpétue un cycle de sous-représentation que les jeunes femmes musulmanes perçoivent et intériorisent comme une source de découragement.

III. Solutions et stratégies clés en matière d'inclusion

On ne peut pas et on ne doit pas attendre des femmes musulmanes qu'elles assument toute la responsabilité de l'inclusion en milieu de travail. Cependant, l'étude ASPIRE montre que les femmes déploient souvent des stratégies créatives et résilientes pour faire face à l'exclusion quotidienne, protéger leur bien-être et se créer des espaces de sécurité et d'influence. Les approches suivantes reflètent ce que des femmes à différentes étapes de leur carrière ont jugé efficace, tout en proposant des repères sur ce que devrait être idéalement un milieu de travail inclusif.

Pratiques inclusives de la foi dans le travail quotidien

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

- **Définissez vos attentes dès le début** : Lors de l'embauche ou de l'intégration, exprimez vos besoins (p. ex. heures de prière, accommodements liés au ramadan). Comme l'explique une participante à l'étude : *« J'ai appris à demander dès le départ, car si j'attendais, on me considérait comme "difficile" par la suite. »*
- **Préparez des « phrases d'affirmation** » : Des réponses courtes et assurées (p. ex. « Je ne bois pas, mais j'aimerais participer aux événements organisés pendant la journée ») peuvent normaliser les limites sans formuler d'excuses.

[7] Mansouri, K. et al. « Job Type, Religion, and Muslim Gender as Predictors of Employment Outcomes in Canada », 2022. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11067403/?utm

- **Recherchez la solidarité** : Rejoignez des réseaux professionnels de femmes musulmanes ou immigrées pour obtenir des conseils sur la manière de gérer les lieux de travail peu favorables.

Pour les superviseur.es/gestionnaires

- **Normalisez vos pratiques ouvertement** : Partagez vos pratiques personnelles, comme prendre des pauses pour prier ou organiser votre emploi du temps en fonction du Jumu'ah (vendredi), afin d'ouvrir la voie aux autres.
- **Encadrez vos jeunes collègues** : Donnez-leur des conseils pratiques, par exemple sur la manière de gérer le jeûne à des postes très exigeants.

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : Un lieu de travail où **les pratiques religieuses sont intégrées dans la documentation et la culture**, afin que personne n'ait l'impression de demander une « faveur ».

Gérer les préjugés, le syndrome de l'imposture[8] et le syndrome du grand coquelicot[9]

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

- **Recadrez le doute de soi :** Reconnaissez que le syndrome de l'imposture n'est pas un échec personnel, mais une réaction à des systèmes d'exclusion. Prenez note de vos réalisations pour contrer les préjugés intériorisés.
- **Nommez les préjugés :** Lorsque vous êtes victime du « syndrome du grand coquelicot » (être dénigrée parce que vous vous démarquez), recadrez la visibilité comme un signe de leadership. Recherchez des marraines ou des parrains qui célèbrent vos succès.
- **Préservez votre confiance :** Réagissez aux microagressions par une affirmation personnelle factuelle — affirmez vos qualifications et vos contributions sans vous excuser.

Pour les superviseur.es/gestionnaires

Instaurez un climat de sécurité psychologique : Validez et célébrez les réalisations d'autres femmes musulmanes — la reconnaissance publique brise l'invisibilité.

Mettez fin publiquement aux préjugés : Lorsque des collègues remettent en question l'autorité ou le ton d'une femme, corrigez-les immédiatement (« Elle soulève un point valable, écoutons-la »).

Repère d'inclusion sur le lieu de travail **:** Les entrevues sur les performances mettent l'accent sur les résultats, et non sur « l'adéquation » ou « la personnalité », et le succès est célébré au-delà des différences.

Entre diversité de façade[10] et recherche d'une voix

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

[8] https://doi.org/10.1037/h0086006
[9] https://www.womenofinfluence.ca/tps/
[10] https://www.fdmgroup.com/news-insights/tokenism-in-the-workplace/

- **Recadrez la diversité de façade** : Si vous êtes invitée à des « événements sur la diversité », utilisez cette visibilité pour créer des réseaux ou faire avancer les choses.
- **Revendiquez vos contributions** : Conservez les preuves (courriels, diapositives, résumés de projets) qui lient votre nom à vos réalisations.

Pour les superviseur.es/gestionnaires

- **Écartez les rôles symboliques** : Refusez les invitations superficielles, sauf si elles mènent à un dialogue sur les politiques ou à une influence en matière de ressources.
- **Valorisez vos pairs** : Citez et soulignez le travail d'autres femmes musulmanes lors des réunions.

Étude ASPIRE : *« On m'a demandé de figurer sur l'affiche de la diversité, mais quand j'ai proposé des changements politiques, on m'a répondu que ce n'était pas mon rôle. »* (Participante de deuxième génération, Ontario).

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : L'inclusion signifie avoir **un pouvoir et une influence**, et non seulement de la visibilité dans une brochure.

Protéger le bien-être et la santé mentale

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

- **Repérez tôt les signes d'épuisement professionnel :** Si les microagressions ou le surmenage ont des conséquences néfastes, recherchez un soutien culturellement sécurisant (p. ex., des conseiller.ères musulman.es, des répertoires de thérapeutes racialisé.es).
- **Ancrez-vous dans la routine** : Utilisez la méditation, la prière, la tenue d'un journal ou l'exercice physique comme stratégies de protection. *« Avoir un emploi m'aide à préserver ma santé mentale… la routine et la structure m'aident. »* (Étude ASPIRE, femme immigrante, Ontario).
- **Cercles de soutien entre pairs** : Créez des espaces informels avec vos collègues pour partager vos stress et vos stratégies en toute confidentialité.
- **Établissez des ancrages communautaires :** développez un sentiment d'appartenance hors du travail — cercles religieux, groupes de mentorat ou réseaux virtuels — pour contrer l'isolement professionnel.

Pour les superviseur.es/gestionnaires

- **Pratiquez un leadership centré sur la foi** : Montrez qu'il est normal de s'absenter pour l'Aïd ou la prière.
- **Encadrez les jeunes femmes** : Partagez des stratégies pour concilier les périodes de forte charge de travail avec le ramadan ou les responsabilités familiales.
- **Partagez votre vulnérabilité :** Parlez ouvertement du bien-être mental et de la foi dans le cadre d'un leadership holistique.

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : Un lieu de travail sûr est un lieu où **le bien-être est intégré à la culture de la performance,** et non considéré comme une faiblesse.

Composer avec des systèmes de DEI peu sécuritaires

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

- **Cartographiez le système** : Apprenez à connaître les mécanismes formels (RH, ombuds) et les allié.es informel.les. Faites appel à celles et ceux qui vous semblent les plus sûr.es.
- **Documentez les situations** : Conservez des traces écrites (dates, propos, résultats) afin de disposer de preuves en cas d'escalade du problème.

Pour les superviseur.es/gestionnaires

- **Soyez à l'écoute** : Offrez un espace de confiance à vos collègues qui craignent des représailles.
- **Donnez des conseils stratégiques** : Aidez les personnes moins expérimentées à déterminer quand signaler les problèmes de manière formelle ou par des voies informelles.

Étude ASPIRE : *« Ils organisent des formations… mais les personnes privilégiées ne veulent pas lâcher prise. Les formations ne sont pas très efficaces. ».* (Femme musulmane canadienne).

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : Un lieu de travail où **les signalements sont confidentiels, centrés sur les survivantes, encourageants et mènent à des changements**, plutôt qu'à des risques.

Lutter contre le capacitisme et améliorer l'accessibilité

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

- **Connaissez vos droits :** Connaître vos droits est une forme importante de protection et d'autodéfense pour les femmes musulmanes qui évoluent dans un milieu de travail canadien, en particulier lors de l'intégration, de la période d'essai ou lorsqu'elles demandent des accommodements. De nombreux obstacles persistent, non pas faute de droits, mais parce que les employé.es sont censé.es garder le silence ou ne connaissent pas précisément leurs droits légaux. Par exemple, en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les employeurs ont **l'obligation d'accommoder les handicaps et les pratiques religieuses** (telles que les pauses pour la prière ou les horaires adaptés) jusqu'au seuil de la contrainte excessive, et il est illégal de discriminer en raison d'un handicap lors de l'embauche, de l'intégration ou dans les décisions liées à l'emploi. Connaître ces droits permet de mieux comprendre quand un problème sur le lieu de travail est systémique plutôt que personnel, et d'avoir des échanges plus confiants et éclairés avec vos responsables ou les RH. Une **liste complète et détaillée des lois fédérales, provinciales et territoriales pertinentes** figure à l'Annexe 3 à titre de référence.
- **Recadrez les accommodements :** Présentez les demandes (p. ex. pour les ajustements ergonomiques, le travail hybride) comme des éléments d'autonomisation et de productivité, et non comme des fardeaux.
- **Documentez les obstacles :** Tenez un registre simple des demandes d'accommodements, des réponses reçues et des résultats. C'est à la fois une trace utile et un levier d'autonomisation.
- **Rejoignez des espaces dédiés à la justice pour les personnes en situation de handicap :** Prenez contact avec des réseaux tels que **DAWN Canada**, **Disability Without Poverty**, **DEEN** (Disability

Empowerment Equality Network), **SMILE Canada**, entre autres, pour mener des actions collectives de défense des droits.

Pour les superviseur.es/gestionnaires

- **Montrez l'exemple :** Si vous êtes en situation de handicap ou si vous avez une maladie chronique, parlez-en ouvertement (à condition de vous sentir à l'aise de le faire) afin de normaliser les conversations sur l'accessibilité.
- **Favorisez l'intersectionnalité :** Reconnaissez les liens entre la religion, le genre et les capacités, et soutenez les employé.es qui font face à des obstacles cumulés.

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : L'accessibilité est un concept universel, et non un accommodement réactif. Les femmes musulmanes en situation de handicap se sentent considérées comme des contributrices, et non comme des exceptions.

Lutter contre l'âgisme et renforcer la solidarité intergénérationnelle

Pour les femmes musulmanes en début de carrière

- **Valorisez le mentorat intergénérationnel :** Demandez conseil à des femmes musulmanes plus âgées pour vous aider à naviguer dans les systèmes institutionnels et à progresser à long terme.
- **Remettez en question les stéréotypes :** Si votre manque d'expérience est perçu comme un frein, présentez-le comme une capacité d'adaptation et d'innovation.
- **Documentez vos réussites :** Conservez une trace de vos accomplissements pour contrer les préjugés selon lesquels vous seriez « trop jeune pour diriger ».

Pour les femmes musulmanes expérimentées/plus âgées

- **Revendiquez votre expertise :** Exprimez clairement la valeur stratégique de votre expérience internationale et de votre parcours de leadership.
- **Transmettez à la relève :** Encadrez et marrainez des femmes musulmanes plus jeunes — faire preuve de solidarité entre les générations renforce le pouvoir collectif.
- **Militez collectivement :** Rejoignez des coalitions de défense des droits qui luttent contre la non-reconnaissance des diplômes étrangers et les préjugés liés à l'âge dans l'embauche (p. ex. TRIEC, MOSAIC, Services pour femmes immigrantes d'Ottawa).

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : L'âge et l'expérience sont considérés comme des atouts. Les femmes musulmanes plus jeunes et plus âgées collaborent sur un pied d'égalité, chacune apportant ses connaissances essentielles et sa résilience.

Renforcer la responsabilité entre pairs et créer des réseaux sûrs

Pour toutes les femmes musulmanes

- **Créez des cercles de sécurité informels :** Formez de petits groupes de paires pour échanger sur le plan émotionnel, partager des informations et planifier des actions de défense des droits.

- **Tirez parti des groupes de ressources du personnel (GRP) :** Utilisez les GRP qui sont en place pour discerner les problèmes de manière collective, en veillant à ce que les voix soient unies plutôt que dispersées.
- **Utilisez les récits comme leviers de défense :** Partagez des expériences dans des espaces sûrs (p. ex. dialogues communautaires, forums de mentorat) afin de rendre visibles les obstacles systémiques et de renforcer l'action collective.

« Quand nous avons commencé à partager nos histoires, j'ai réalisé que nous étions nombreuses à vivre la même chose, que je n'étais pas la seule. » — Étude ASPIRE.

Repère d'inclusion sur le lieu de travail : La sécurité et l'inclusion relèvent de responsabilités collectives. Il appartient à chaque personne, quel que soit son rôle, de favoriser le sentiment d'appartenance.

Obstacles et solutions dans différents secteurs[11] :

Secteur	Obstacles à la sécurité et à l'inclusion	Stratégies et solutions (approches des femmes musulmanes)
STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathémati-ques)	● Microagressions liées au hijab, à l'accent et à l'identité culturelle. ● Longues heures de travail et événements de réseautage centrés sur la consommation d'alcool qui excluent les femmes musulmanes. ● Manque de modèles féminins musulmans visibles aux postes de direction.	● **Créez des réseaux alternatifs** : Créez ou rejoignez des groupes professionnels qui tiennent des réunions en journée, sans alcool (p. ex. réseaux de femmes musulmanes dans les STIM, rencontres communautaires). ● **Documentez les contributions dans les laboratoires/équipes à prédominance masculine** pour lutter contre l'invisibilité. ● **Recherchez la visibilité de modèles** : Suivez et mettez de l'avant les femmes musulmanes dans les STIM par le biais de conférences, de LinkedIn et de mentorat; mettez en valeur leur travail afin de normaliser leur représentation.
Services financiers	● Une dépendance excessive à « l'adéquation culturelle » exclut les personnes issues de la diversité. ● Une culture de réseautage souvent centrée sur des événements avec	● **Préparez des récits de « recadrage de l'adéquation »** : Mettez l'accent sur la valeur ajoutée qui résulte de la différence (p. ex. perspective mondiale, compétences multilingues).

[11] Étude ASPIRE. (2024). *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

Secteur	Obstacles à la sécurité et à l'inclusion	Stratégies et solutions (approches des femmes musulmanes)
	consommation d'alcool exclut les personnes qui évitent d'y participer. La diversité de façade peut aussi se traduire par une visibilité sans véritable pouvoir décisionnel.	**Développez le marrainage ou le parrainage en interne** : Recherchez activement des allié.es et demandez leur soutien lors des discussions sur les promotions. ● **Allez au-delà de la diversité de façade** : Profitez des occasions de visibilité (groupes de discussion, brochures) pour soulever des questions de fond, au lieu d'accepter une visibilité superficielle.
Santé	● Seules **0,07 % des femmes musulmanes canadiennes** occupent des postes de direction dans le secteur des soins de santé. ● Il y a un manque de sécurité culturelle au sein des équipes (jeûne, prière, modestie peu pris en compte). ● Les femmes musulmanes queers et transgenres sont invisibles dans la planification de la main-d'œuvre.	● **Début de carrière** : Renforcez votre crédibilité en documentant vos contributions à la sécurité des patient.es et à l'équité, et dans des domaines où les compétences culturelles des femmes musulmanes constituent un atout majeur. ● **Superviseur.es/gestionnaires** : Encadrez les jeunes femmes musulmanes en les guidant dans les processus d'accréditation et en les accompagnant dans leur parcours de leadership. ● **Femmes musulmanes queers/transgenres** : Formez des alliances doubles (réseaux 2SLGBTQ+ du secteur de la santé et groupes confessionnels) pour lutter contre la double invisibilité.
Métiers spécialisés	● **12 % de chômage** chez les femmes musulmanes, soit le taux le plus élevé, tous secteurs confondus. ● Lieux de travail à prédominance masculine qui favorisent le harcèlement et le recrutement informel « fondé sur la compatibilité ».	● **Début de carrière** : Rejoignez des programmes de formation destinés aux femmes dans les métiers manuels ou aux nouvelles arrivantes, incluant du mentorat par des pairs. Créez de petites alliances entre pairs pour lutter contre le harcèlement. **Gestionnaires** : Adoptez une attitude de tolérance zéro

Secteur	Obstacles à la sécurité et à l'inclusion	Stratégies et solutions (approches des femmes musulmanes)
	● Faiblesse des structures de signalement des cas de harcèlement/d'islamophobie.	en soutenant visiblement les femmes lors d'incidents, même sans autorité formelle. ● **Stratégie de visibilité** : Mettez en valeur vos compétences techniques, publiquement (p. ex. portfolios en ligne, projets communautaires) pour contourner le recrutement par le bouche-à-oreille, souvent biaisé.
Secteur public	● Les processus d'embauche bureaucratiques manquent de souplesse pour les accommodements religieux. ● Le projet de loi 21 au Québec empêche les femmes portant le hijab ou le niqab d'occuper des emplois de première ligne. Les femmes musulmanes sont souvent mises à l'écart ou quittent leur emploi pour éviter la discrimination.	● **Début de carrière** : Apprenez les cadres de politiques (*Loi sur les droits de la personne*, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*) pour faire valoir vos droits lors du recrutement/de l'intégration. ● **Gestionnaires** : Mettez en place une défense collective en vous joignant à des GRP musulmans et à des comités d'équité afin d'influencer le changement de l'intérieur. ● **Spécifique au Québec** : Formez ou rejoignez des coalitions de défense en dehors du lieu de travail (société civile, groupes juridiques) pour lutter contre l'exclusion systémique.
Secteur à but non lucratif / ONG	● Malgré les mandats en matière d'équité, de nombreuses femmes musulmanes font l'expérience d'une « inclusion performative », c'est-à-dire de gestes symboliques sans pouvoir décisionnel partagé. ● Le personnel musulman est souvent confronté à un épuisement émotionnel, car on attend de lui qu'il « représente la communauté » tout en étant sous-rémunéré et surchargé de travail.	● **En début de carrière** : Soyez claire sur les limites — le plaidoyer ne devrait pas signifier porter seule le travail d'équité institutionnelle. Une participante à ASPIRE a déclaré : *« Ils voulaient que j'explique ce qu'est l'islamophobie chaque semaine. C'était épuisant. »* ● **Utilisez vos réseaux de manière stratégique** : Entrez en contact avec des ONG féministes et axées sur l'équité (par exemple, Equality Fund, Fondation canadienne des femmes ou

Secteur	Obstacles à la sécurité et à l'inclusion	Stratégies et solutions (approches des femmes musulmanes)
	● Le « sauveurisme blanc » et un paternalisme inconscient limitent l'avancement à des postes de direction. ● Les femmes portant le hijab signalent une exclusion subtile des rôles en contact avec les donatrices ou donateurs, ou des fonctions de représentation.	Regroupement des maisons de femmes) afin de trouver un mentorat en dehors de votre organisation. ● **En milieu de carrière/cadres** : Documentez le « travail invisible » (comités sur la diversité, traduction, sensibilisation communautaire) pour les évaluations de rendement. ● Créez des coalitions intersectorielles : établissez des partenariats avec d'autres leaders issu.es de groupes racialisés et confessionnels pour faire avancer les questions systémiques par un plaidoyer conjoint.

Perspectives intersectorielles

- Dans tous les secteurs, l'étude ASPIRE a montré que le sentiment d'appartenance et la sécurité s'améliorent lorsque les femmes musulmanes définissent des limites dès le début et considèrent les accommodements comme des normes professionnelles.
- Lorsqu'elles créent des réseaux horizontaux de mentorat et de responsabilité entre paires.
- Lorsqu'elles documentent leurs contributions ainsi que les incidents liés aux préjugés afin de garantir une évaluation équitable.
- Lorsqu'elles rendent visible l'excellence des femmes musulmanes, et non seulement leur identité.

IV. Conclusion

Les données sont constantes : bien que les femmes musulmanes canadiennes comptent parmi les groupes d'immigrant.es les plus instruit.es, elles restent sous-représentées aux postes de direction (seulement 0,19 % dans la haute gestion contre 0,84 % pour la population générale) et surreprésentées dans les secteurs du commerce de détail et des services. Leurs expériences quotidiennes – qui vont de microagressions islamophobes subtiles à l'exclusion systémique des réseaux, du marrainage ou parrainage et de la prise de décision – nuisent à leur bien-être et à leur progression de carrière. Ces obstacles sont encore plus marqués pour les femmes musulmanes noires, queers et transgenres, qui sont confrontées à des préjudices intersectionnels que les approches actuelles de DEI abordent rarement. Pourtant, l'étude ASPIRE souligne que l'inclusion est possible lorsque les organisations s'engagent en faveur de la sécurité culturelle et de la responsabilisation. Les femmes ont décrit leur épanouissement dans des lieux de travail qui normalisaient les accommodements pour la prière, intégraient des politiques de bien-être et valorisaient la diversité concrètement, et pas seulement en

apparence. Comme l'a souligné une participante : « *Cette entreprise semble se concentrer sur le bien-être du personnel… elle donne la priorité au bien-être du personnel, alors que dans l'organisation où je travaillais avant, tout tournait autour du rendement.* »

À l'échelle mondiale, les femmes qui portent le hijab sont victimes des discriminations les plus sévères en matière d'embauche et de maintien en poste, ce qui confirme qu'il ne s'agit pas de déficits individuels, mais d'inégalités structurelles. Les solutions explorées dans ce module – du leadership sensible aux traumatismes jusqu'aux programmes de marrainage ou parrainage et aux tableaux de bord sur l'équité – montrent que lorsque les organisations dépassent la simple conformité pour viser une inclusion réelle, les femmes musulmanes peuvent non seulement rester en poste, mais aussi accéder à des rôles de direction.

L'inclusion n'est pas une question de charité, mais de justice. La création de lieux de travail sûrs et inclusifs pour les femmes musulmanes renforce la performance organisationnelle, témoigne de l'engagement du Canada dans la lutte contre le racisme et élargit la définition du leadership d'une manière qui profite à l'ensemble des travailleuses et travailleurs.

Points clés à retenir : créer des lieux de travail sûrs et inclusifs

Le défi :
Les femmes musulmanes au Canada sont confrontées à des obstacles tenaces en matière de sécurité et d'appartenance au travail, notamment des accommodements incohérents, une diversité de façade, des microagressions, des hiérarchies rigides et des systèmes de signalement inefficaces. Ces préjudices nuisent à leur santé mentale et freinent leur progression de carrière, avec des effets aggravés pour les femmes musulmanes noires, queers et transgenres, ainsi que pour les femmes musulmanes vivant avec un ou plusieurs handicaps.

Pourquoi est-ce important pour les femmes musulmanes?
Des lieux de travail sûrs et inclusifs sont essentiels pour la santé mentale, le maintien en poste et l'avancement professionnel. L'inclusion permet aux femmes de s'épanouir pleinement au travail, d'accroître leur visibilité et d'accéder à des voies équitables vers le leadership. Comme l'a fait remarquer une participante à l'étude ASPIRE : « *Mes collègues me soutiennent… Mes collègues m'écoutent et m'apportent ce dont j'ai besoin. Ce soutien est très important.* »

Ce que les femmes musulmanes devraient faire :

- Faire valoir leurs droits et créer des filets de sécurité : documenter les accommodements, se renseigner sur les politiques de l'organisation et recourir à des signalements anonymes ou à des actions collectives si possible.
- Tirer parti des réseaux et du mentorat : rejoindre des réseaux professionnels de femmes musulmanes ou racialisées (par exemple, TRIEC Mentorship, MAX Women in Leadership).

- Trouver leur voix de leadership : tenir « un relevé de leurs hauts faits », prendre des initiatives dans le cadre de projets visibles et pratiquer un leadership qui affirme leur identité.
- Donner la priorité au bien-être : utiliser des aides au bien-être adaptées à la culture (modules ISPU sur le bien-être au travail, pratiques inspirées par la foi).
- Se soutenir mutuellement : les femmes musulmanes occupant des postes de direction devraient marrainer les jeunes musulmanes et les encadrer, plaider en faveur d'évaluations exemptes de préjugés et remettre directement en question les normes néfastes.

Vision d'un lieu de travail inclusif : Un lieu de travail véritablement inclusif est un lieu où les femmes musulmanes n'ont pas à se défendre chaque jour, où **les accommodements sont automatiques, où leurs voix comptent, où leur bien-être est protégé et où les identités intersectionnelles peuvent s'affirmer**.

Module d’atelier et guide de l’animatrice

Module 4 : Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs

Aperçu

Cet atelier s’appuie sur *l’étude ASPIRE (2024)* et sur des recherches connexes portant sur l’expérience des femmes musulmanes dans les milieux de travail canadiens. Il explore les notions **de sécurité, de sentiment d’appartenance et d’inclusion**, en allant au-delà de la simple conformité pour intégrer la sécurité psychologique et culturelle. Les femmes musulmanes définissent la sécurité non seulement comme l’absence de harcèlement, mais aussi comme la liberté **d’exprimer leur identité sans être pénalisées**. Comme l’a déclaré une participante : *« Pour moi, la sécurité ne se résume pas à ne pas être harcelée. C’est pouvoir prier sans crainte, parler sans être réduite au silence, être moi-même pleinement dans mon travail sans être punie pour cela. »* (Étude ASPIRE, 2024)

Ce module se concentre sur les objectifs suivants :

1. Identifier et analyser les obstacles à la sécurité et à l’inclusion.
2. Fournir aux femmes musulmanes des stratégies pour créer des environnements de travail inclusifs et respectueux de leur foi.
3. Renforcer le pouvoir d’agir et la solidarité grâce aux réseaux de paires et aux communautés.

Ce guide de l’animatrice, fondé sur le ***Module 4 : Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs***, s’appuie sur les approches pédagogiques de l’apprentissage des adultes. À partir des objectifs d’apprentissage énumérés ci-dessous, un exemple de programme d’atelier de deux heures sera présenté sous forme de tableau. En outre, un « menu » d’activités sera 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 contenus afin de répondre aux besoins des participantes ainsi qu’aux contraintes budgétaires et logistiques de chaque atelier.

Objectifs d’apprentissage

À la fin de cet atelier, les participantes pourront :

- Comprendre les obstacles à la sécurité, au sentiment d’appartenance et à l’inclusion des femmes musulmanes au Canada.
- Reconnaître les conséquences de l’exclusion, de la diversité de façade et de l’épuisement professionnel sur la santé mentale et la vie professionnelle.

- Apprendre des stratégies d'affirmation de l'identité pour faire face à l'islamophobie, aux microagressions et aux systèmes de DEI inefficaces.
- Renforcer les outils d'autoreprésentation, de solidarité entre paires et de bien-être.
- Cocréer des visions menant à des lieux de travail inclusifs qui reflètent la justice, l'empathie et un sentiment partagé d'humanité.

Durée : 6 à 7 heures (journée complète), 2 heures (version condensée)

Participantes idéales : Femmes musulmanes employées dans tous les secteurs (STIM, santé, finance, métiers spécialisés, secteur public et à but non lucratif), professionnelles en début ou en milieu de carrière, et superviseures qui font du mentorat.

Matériel requis

- Présentation PowerPoint : *Module 4 – Créer des lieux de travail sûrs et inclusifs*
- Tableaux à feuilles mobiles, marqueurs et notes autocollantes
- Citations de l'étude ASPIRE (imprimées)
- Projecteur, haut-parleurs et salle calme pour les pauses de réflexion

Exemple de programme d'atelier version (condensée de 2 heures)

Programme	Durée	Ressources
Accueil et activités brise-glace	10 minutes	Tableau à feuilles mobiles, marqueurs
Présentation des objectifs de l'atelier	10 minutes	Diapositives PowerPoint
Création d'un terrain d'entente	10 minutes	Diapositives, infographies ASPIRE
Présentation des résultats de l'étude ASPIRE	10 minutes	Diapositives
Activité : Cartographie de la sécurité au travail	30 minutes	Citations imprimées, notes autocollantes
Activité : Carte de l'appartenance intersectionnelle	30 minutes	Document à distribuer, diapositives
Évaluation de l'atelier	5 minutes	Discussion ouverte
Conclusion, réflexions finales et revue des questions en suspens	15 minutes	

Activités brise-glace

1. **« Nuage de mots sur le sentiment d'appartenance » :** Chaque participante écrit un mot qui définit le sentiment d'appartenance pour elle. L'animatrice rassemble les réponses dans un nuage visuel (p. ex. « respect », « visibilité », « sécurité », « solidarité »).

2. **« Échelle de sécurité** » : Sur une échelle de 1 (pas en sécurité) à 5 (totalement en sécurité), les participantes mettent des notes autocollantes pour indiquer leur sentiment de sécurité au travail. Sujet de discussion : *Que faudrait-il pour gagner un point?*
3. **« Réflexion sur une citation** » : affichez la citation suivante : « *Vous commencez à vous effacer, à parler à voix plus douce, à rire moins, juste pour vous intégrer.* » (Étude ASPIRE, 2024). Invitez les participantes à réfléchir brièvement à cette question : Quelles pressions incitent à s'effacer? Comment pouvons-nous y résister ensemble?

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 fournir des réponses à ces questions par un moyen de communication convenu (courriel, réunion de suivi, communiqué, etc.).

Menu des activités

Activité 1 : Cartographier la sécurité au travail (30 minutes)

Objectif : Déterminer à quoi ressemblent « la sécurité » et « l'exclusion » dans la pratique.

Instructions :

- Les participantes réfléchissent aux espaces où elles se sentent en sécurité ou dont elles se sentent exclues (p. ex. les lieux de prière, les réunions, les événements sociaux).
- Utilisez *la fiche de travail sur l'indice d'appartenance* pour marquer les « zones » d'inclusion/d'exclusion.
- Discutez en petits groupes : *Quels schémas apparaissent? Comment transformer les zones dangereuses en zones sûres?*

Note à l'intention de l'animatrice : Expliquez que la sécurité inclut le bien-être culturel, psychologique et spirituel, et pas seulement physique.

DOCUMENT : Fiche de travail sur l'indice d'appartenance

Objectif : Réfléchir à la manière dont l'appartenance, la sécurité et l'inclusion se manifestent sur votre lieu de travail.

Étape 1 : Cartographiez votre lieu de travail (1 = très dangereux et 5 = très sûr)

Zone/situation de travail	**Dans quelle mesure est-ce que je me sens en sécurité? (1–5)**	**Pourquoi?**	**Qu'est-ce qui pourrait améliorer la situation?**
Réunions d'équipe			
Espaces de pause / repas			
Rencontre individuelle avec mon/ma gestionnaire			
Événements après le travail			
Évaluations de performance			
Réseautage informel			

Étape 2 : Questions de réflexion

- Quand est-ce que je me sens le plus « vue » et valorisée au travail?
- Quand est-ce que j'ai l'impression de devoir cacher certaines facettes de ma personnalité?
- Qu'est-ce qui me donnerait un plus fort sentiment d'appartenance?

« Quand on ne se sent pas à sa place, on ne reste pas, on survit jusqu'à ce qu'on puisse partir. »
(Étude ASPIRE, 2024)

Activité 2 : Le plaidoyer en action – Pratiques inclusives de la foi (45 minutes)

Objectif : S'entraîner à exprimer avec assurance ses besoins en matière de foi et d'identité.

Instructions :

- Les participantes utilisent *les cartes de scripts d'autoreprésentation* pour jouer des scénarios (p. ex., demandes de temps de prière, événements centrés sur l'alcool). Travaillez par deux ou par trois. Incarnez tour à tour une employée musulmane et une gestionnaire. Si vous travaillez par trois, une participante peut être observatrice.
- Encouragez l'utilisation de phrases commençant par « je » (p. ex., « Je travaille mieux quand je peux faire mes prières à l'heure. »).
- Après chaque tour, discutez des points suivants : Comment vous êtes-vous sentie en exprimant votre demande? Quelles réactions de la gestionnaire vous ont semblé encourageantes ou décourageantes?

Citation : *J'ai appris à demander dès le départ, car si j'attendais, on me considérait comme "difficile" par la suite. »* (Participante à l'étude ASPIRE)

DOCUMENT À DISTRIBUER : Fiches de script d'autoreprésentation

Objectif
Aider les femmes musulmanes à **communiquer de manière affirmée et professionnelle** lorsqu'elles abordent des sujets liés à la foi, à l'identité ou aux accommodements au travail.

Carte de script 1 – Demande de temps pour la prière
Scénario : Vous devez demander une courte pause quotidienne pour faire vos prières, mais votre responsable semble mal connaître les accommodements religieux.
Script suggéré : « J'aimerais discuter de la possibilité d'adapter mon horaire pour mes prières quotidiennes. Il me faut généralement de 5 à 10 minutes, et je m'assurerai que mon travail est fait. Cette pratique m'aide à rester concentrée et à mieux gérer ma journée. »
Conseil pour défendre votre cause : Présentez cette demande comme un atout pour la productivité plutôt que comme une faveur particulière. Restez factuelle et confiante : *« Cela fait partie de ma routine quotidienne; cela m'aide à me recentrer pour reprendre le travail. »*

Carte de script 2 – Événement de réseautage avec consommation d'alcool
Scénario : Votre équipe a prévu un événement social pour sa clientèle, dans un bar, mais vous ne buvez pas pour des raisons religieuses.
Script suggéré : « Merci de m'avoir invitée. Je ne bois pas, mais je serais ravie de me joindre à vous pour des activités sans alcool. Avez-vous prévu des rencontres en journée ou autour d'un café où nous pourrions nous retrouver avec le même groupe? »

Conseil pour défendre votre cause : Vous pouvez également proposer une option inclusive : *« La prochaine fois, on pourrait peut-être organiser un dîner ou une activité bénévole pour que tout le monde se sente à l'aise. »*

Carte de script 3 – Calendrier du ramadan et gestion de l'énergie
Scénario : Vous jeûnez pendant le ramadan et devez adapter votre charge de travail ou vos pauses.
Script suggéré : « Pendant le ramadan, je jeûnerai et je risque d'avoir moins d'énergie en fin d'après-midi. Pourrait-on avancer les dates de tombée ou les réunions importantes en début de journée? »
Conseil pour défendre votre cause : Ancrez votre demande dans un **langage axé sur la performance** : *« Cet horaire m'aide à rester concentrée et à continuer à fournir un travail de qualité. »*

Carte de script 4 – Tenue vestimentaire et pudeur
Scénario : Un.e responsable hiérarchique vous fait remarquer que votre hijab « n'est pas professionnel » ou vous demande de « modérer » le port de vos vêtements traditionnels.
Script suggéré : « Le port du hijab fait partie intégrante de mon identité professionnelle — il correspond à mes valeurs et n'a aucun impact sur ma performance. J'aimerais qu'on se concentre sur les résultats plutôt que sur l'apparence. »
Conseil pour défendre votre cause : Utilisez des formulations à la première personne pour désamorcer les préjugés sans entrer dans la confrontation. Vous pouvez également citer la politique du lieu de travail ou **la *Loi canadienne sur les droits de la personne***, qui protège contre la discrimination religieuse.

Carte de script 5 – Exclusion des réseaux informels
Scénario : Vous vous rendez compte que les discussions importantes ou les activités de mentorat ont lieu lors d'événements après les heures de travail qui entrent en conflit avec vos obligations familiales ou vos moments de prière.
Script suggéré : « J'accorde beaucoup d'importance aux relations professionnelles — prévoyez-vous des réunions d'équipe ou des sessions de mentorat en journée auxquelles je pourrais participer? J'aimerais beaucoup contribuer et rester en contact. »
Conseil pour défendre votre cause : Normalisez votre demande en montrant votre engagement : *« Je suis proactive en matière de formation d'équipe et je souhaite apporter une participation totale. »*

Carte de script 6 – Réaction aux préjugés ou aux microagressions
Scénario : Un.e collègue vous dit « Vous parlez si bien anglais! » ou remet en question votre aptitude à occuper un poste de direction en raison de votre accent ou de votre hijab.
Script suggéré : « Merci, j'ai grandi et j'ai fait mes études ici, l'anglais est en fait ma langue maternelle. » ou « Je suis confiante dans ma capacité à diriger ce projet et j'apprécie cette occasion de montrer des résultats. »
Conseil pour défendre votre cause : Restez calme, corrigez succinctement les informations erronées et recentrez-vous sur vos compétences. Entraînez-vous à parler avec assurance, tant dans le ton que dans les mots employés.

Carte de script 7 –Accommodements en lien avec le handicap ou pour l'accessibilité
Scénario : En tant que femme musulmane en situation de handicap, vous avez besoin d'accommodements ergonomiques, d'horaires flexibles ou d'outils d'assistance.

Script suggéré : « Je voudrais officialiser un accommodement pour [besoin spécifique]. Cela contribue à ma productivité et s'inscrit dans notre politique d'inclusion. Pouvons-nous documenter ensemble les prochaines étapes? »
Conseil pour défendre votre cause : Conservez une trace écrite de vos demandes et des réponses qui vous sont données. La ***Loi canadienne sur l'accessibilité*** **(2019)** garantit des accommodements, sans stigmatisation.

Carte de script 8 – Pratique d'alliance avec les gestionnaires
Scénario : Vous êtes musulmane et vous occupez un poste de supervision. Vous remarquez qu'une collègue en début de carrière a du mal à défendre son droit à prier ou à pratiquer sa religion.
Script suggéré : « Vous pouvez bloquer votre temps de prière sur le calendrier partagé — je vous soutiendrai si quelqu'un pose des questions. Votre bien-être est important pour notre équipe. »
Conseil pour défendre votre cause : Donnez ouvertement l'exemple d'un comportement inclusif en matière de religion — *« Lorsque les responsables banalisent le recours aux accommodements, les autres se sentent à l'aise d'en faire autant. »*

Activité 3 : Éviter la diversité de façade et affirmer sa voix (30 minutes)

Objectif : Développer l'autonomie et la résilience face à la diversité de façade et à l'inclusion performative.

Instructions :

- Partagez la citation suivante : *« On m'a demandé de figurer sur l'affiche de la diversité, mais quand j'ai proposé des changements de politiques, on m'a répondu que ce n'était pas mon rôle. »*
- Discussion en petits groupes : Quelles stratégies permettent de passer d'une visibilité de façade à une influence réelle?
- Chaque participante écrit une « limite de visibilité » (p. ex. « Je ne participerai qu'aux groupes de discussion de DEI qui incluent un dialogue sur les changements de politiques. »).

Activité 4 : Carte d'appartenance intersectionnelle (30 minutes)

Objectif : Explorer comment les intersections identitaires (croyance, race, genre, handicap, sexualité, âge) ont des répercussions sur le sentiment d'appartenance.

Instructions :

- Utilisez le document « *Carte d'inclusion intersectionnelle* ».
- Les participantes indiquent quels aspects de leur identité sont affirmés, ignorés ou sanctionnés au travail.
- Discussion en groupe : quelles intersections demandent une mobilisation accrue?

Note à l'intention de l'animatrice : Reconnaissez les expériences des femmes musulmanes noires, queers, transgenres et en situation de handicap.

Document : Carte d'inclusion intersectionnelle

Objectif : Explorer l'influence des différentes facettes de votre identité sur votre sécurité et votre sentiment d'appartenance.

Dimension identitaire	Comment elle est valorisée au travail	Défis ou préjugés rencontrés	Soutien dont j'ai besoin
Foi / religion			
Race / ethnicité			
Genre / Expression de genre			
Handicap / Neurodiversité			
Orientation sexuelle			
Âge / Étape de carrière			

Conseils : Soulignez les expériences intersectionnelles — aucune identité ne peut à elle seule expliquer le sentiment d'appartenance.

Activité 5 : Renforcer la responsabilité et la solidarité entre paires (30 minutes)

Objectif : Renforcer les réseaux de soutien et de défense mutuelle.

Instructions

- Présentez le document *Planificateur de solidarité entre paires*.
- Les participantes identifient 2 ou 3 paires avec qui elles peuvent communiquer régulièrement pour s'offrir du soutien et partager des possibilités.
- Encouragez la création de cercles de paires mensuels ou de « duos de responsabilité ».

Citation : *« Quand nous avons commencé à partager nos histoires, j'ai réalisé que nous étions nombreuses à vivre la même chose, que je n'étais pas la seule*. (Étude ASPIRE, 2024)

DOCUMENT : Agenda de solidarité entre paires

Objectif : Créer des réseaux intentionnels de soins, de responsabilités et de soutiens.

Paire / Collègue	Comment nous nous soutenons mutuellement	Fréquence des prises de contact	Objectifs communs / Priorités de défense des droits

Questions de réflexion

- Avec qui est-ce que je me sens le plus à l'aise pour partager mes expériences au travail?
- À quoi ressemblerait pour moi un système vraiment concret de soutien entre paires?
- Comment pouvons-nous assurer une responsabilisation mutuelle face aux objectifs d'inclusion?

Réflexion et conclusion

Questions pour lancer la discussion :

- À quoi ressemblerait pour vous un lieu de travail inclusif, où vous pourriez vous épanouir et vous sentir à votre place?
- Quel changement allez-vous apporter ou recommander ce mois-ci?

Citation de clôture : *L'inclusion ne devrait pas signifier s'adapter pour survivre; elle devrait signifier que le milieu de travail s'adapte pour que chaque personne puisse s'y sentir à sa place. »* (Haute responsable musulmane, Étude ASPIRE, 2024)

Note à l'intention de l'animatrice :
Terminez par un exercice d'ancrage : une respiration profonde pour se détendre, une autre pour se concentrer sur ses intentions.

Liste des documents à distribuer

1. **Feuille de travail sur l'indice d'appartenance** — cartographie des zones d'inclusion/d'exclusion
2. **Cartes de script d'autoreprésentation** – réponses inclusives sur le plan religieux
3. **Carte d'inclusion intersectionnelle** – réflexion sur l'identité
4. **Agenda de solidarité entre paires** – suivi de la responsabilité du réseau
5. **Formulaire d'évaluation** – réflexion post-atelier

Notes générales à l'intention de l'animatrice :

- Adoptez des principes sensibles aux traumatismes : évitez de forcer les participantes à se confier, privilégiez le choix.
- Normalisez les pauses pour la prière et la réflexion.
- Utilisez un langage inclusif : dites « musulmanes et musulmans de genres divers ».
- Célébrez l'intersectionnalité – invitez les participantes à partager des expériences diverses sans faire de comparaison.
- Terminez par un suivi concret : encouragez les participantes à identifier une action prochaine et à la partager avec une membre du groupe dans un deuxième temps

Glossaire des termes clés

Accessibilité : Conception des lieux de travail, des programmes, des services et des environnements de manière à permettre à toutes les personnes d'y participer pleinement, quelles que soient leurs capacités. (Gouvernement du Canada, *Loi canadienne sur l'accessibilité*, 2019).
Source :https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible.html

Accommodements religieux : Mesures d'adaptation apportées aux politiques du milieu de travail afin de permettre au personnel de pratiquer sa foi de façon concrète et significative (p. ex., prière, tenue vestimentaire, jeûne), sauf en cas de contrainte excessive (Commission ontarienne des droits de la personne, s.d.).
Source :https://www3.ohrc.on.ca/fr/policy-preventing-discrimination-based-creed/9-obligation-daccommodement

Capacitisme : Discrimination, préjugés ou obstacles systémiques qui désavantagent les personnes en situation de handicap, en considérant les capacités typiques comme la norme (Commission ontarienne des droits de la personne, 2016).
Source :https://www3.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-le-capacitisme-et-la-discrimination-fondee-sur-le-handicap

Compétence culturelle : Capacité de reconnaître, comprendre et interagir efficacement malgré les différences culturelles, grâce à des connaissances, des compétences et des attitudes (Gouvernement du Canada, 2018).
Source :https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/publications/systeme-et-services-sante/forum-professionnels-sante-administratrice-chef-sante-publique-definitions-communes-matiere-securite-culturelle.html#a4

Diversité de façade : Inclusion superficielle de personnes marginalisées sans leur accorder de pouvoir décisionnel significatif ni de changement structurel (Preeta Ghoshal, 2023).
Source : https://www.fdmgroup.com/news-insights/tokenism-in-the-workplace/

Diversité, équité et inclusion (DEI) : La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) désignent un ensemble de pratiques et de principes organisationnels visant à garantir la représentation d'identités diverses, un traitement et des possibilités équitables pour chaque employé.e, ainsi que la création d'environnements de travail où chaque personne se sent accueillie, respectée et capable de contribuer pleinement. Plus précisément :

- ***Diversité*** : La diversité désigne la gamme des différences au sein d'une population, notamment en ce qui concerne la race, la religion, le handicap, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, etc. En milieu de travail, elle se traduit par la présence d'employé.es qui reflètent les communautés et les clientèles desservies par l'organisation. Comme le montrent les données du recensement canadien, les identités sociales, telles que la diversité de genre, évoluent – surtout

chez les jeunes générations. La véritable diversité ne se limite pas aux embauches, mais elle implique une représentation à tous les niveaux d'une organisation, y compris au sein de la direction.

- ***Équité*** : L'équité consiste à éliminer les obstacles afin que chaque personne ait une chance équitable de réussir. Contrairement à l'égalité, qui traite tout le monde de la même manière, l'équité reconnaît que des personnes différentes ont des besoins différents. La mise en place d'accommodements, tels que des technologies d'assistance, des modalités de travail flexibles ou des espaces de travail accessibles, permet à chaque employé.e de donner le meilleur de soi. L'équité met l'accent sur la justice, et non sur l'uniformité.
- ***Inclusion*** : L'inclusion consiste à créer des environnements où toutes les personnes se sentent valorisées, écoutées et capables de contribuer pleinement. Elle va au-delà de la représentation et des accommodements, en favorisant l'appartenance et la participation. Les lieux de travail inclusifs font participer activement les employé.es à l'élaboration de la culture, célèbrent la diversité des identités et restent ouverts aux rétroactions lorsque des personnes se sentent exclues. L'inclusion est un effort continu, et non une initiative ponctuelle.

Source :https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/diversite-equite-et-inclusion-dei

Échelon manquant : Point de rupture le plus important dans la progression des femmes vers des postes de direction, généralement lors de la première promotion à un poste de gestion, où les femmes racialisées sont confrontées à des obstacles cumulatifs (McKinsey & LeanIn, 2023).
Source : https://womenintheworkplace.com/

Épuisement professionnel : État de stress chronique au travail caractérisé par une fatigue émotionnelle, du cynisme et une diminution de l'efficacité professionnelle (Organisation mondiale de la santé, 2019).
Source :https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

Équité en matière d'emploi : Politique fédérale visant à éliminer les obstacles systémiques pour quatre groupes désignés — les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les minorités visibles — grâce à des mesures proactives en milieu de travail (Gouvernement du Canada, 2023).
Source :https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi.html

Islamophobie : Forme de racisme qui cible l'identité musulmane, y compris les croyances, les tenues vestimentaires et les marqueurs culturels, et qui se traduit par des préjugés, de la discrimination et une exclusion systémique (Gouvernement du Canada, 2024).
Source :https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/lutte-contre-islamophobie-canada/ressources/guide-combattre-islamophobie.html

Leadership inclusif : Leadership caractérisé par la conscience des préjugés, un engagement actif en faveur de la diversité des perspectives et des efforts délibérés pour créer des cultures d'entreprise équitables et fondées sur une grande confiance (Harvard Business School Online, s.d.).
Source : https://online.hbs.edu/blog/post/inclusive-leadership

Marrainage ou parrainage : Relation de développement de carrière dans laquelle un.e dirigeant.e soutient activement l'avancement, la visibilité et l'accès aux possibilités d'un.e protégé.e (Forum économique mondial, 2023).
Source :
https://www.weforum.org/stories/2023/04/growth-summit-2023-sponsorship-women-workplace-equity/

Mentorat : Relation axée sur l'accompagnement, le partage des connaissances et le soutien à l'épanouissement professionnel, sans pouvoir direct d'influence (Dhalberg et coll., 2019).
Source : https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK552775/

Microagressions : Insultes ou affronts subtils, verbaux, comportementaux ou environnementaux, qui transmettent des messages désobligeants ou négatifs à des personnes marginalisées (Sue et coll., 2007).
Source : https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271

Obligation d'accommodement : Obligation légale des employeurs d'adapter les politiques ou les pratiques en milieu de travail afin de répondre aux besoins des employé.es liés à des motifs protégés (p. ex., religion, handicap), à moins qu'un préjudice injustifié ne soit démontré (Commission ontarienne des droits de la personne, 2023).
Source :https://www3.ohrc.on.ca/fr/policy-ableism-and-discrimination-based-disability/8-obligation-daccommodement

Personne nouvellement arrivée : Personne immigrante, réfugiée ou résidente temporaire récemment arrivée au Canada, en cours d'adaptation à de nouveaux systèmes culturels, sociaux et professionnels (IRCC, 2022).
Source :https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/setablir-canada.html

Préjugé lié à l'adéquation culturelle : Pratique discriminatoire en matière d'embauche ou d'évaluation qui privilégie la similitude avec le personnel existant plutôt que les qualifications ou les performances objectives (Impact HR, s.d.).
Source : https://impacthr.ca/why-hiring-for-cultural-fit-undermines-diversity/

Racisme anti-Noirs : Attitudes préjudiciables, croyances, stéréotypes et discrimination systémique visant les personnes d'ascendance africaine, profondément ancrés dans les institutions, les politiques et les normes sociales (Commission ontarienne des droits de la personne, 2020).
Source :https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/mois-histoire-des-noirs/racisme-envers-noirs.html

Sécurité culturelle : Environnement où les personnes se sentent respectées, à l'abri de toute discrimination et libres d'exprimer leur identité sans crainte, grâce à une remise en question des déséquilibres systémiques de pouvoir (Gouvernement du Canada, 2020).
Source :https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/publications/systeme-et-services-sante/forum-professionnels-sante-administratrice-chef-sante-publique-definitions-communes-matiere-securite-culturelle.html#a4

Sécurité psychologique : Conviction partagée selon laquelle les membres d'une équipe peuvent exprimer leurs idées, leurs préoccupations et leurs erreurs sans craindre de sanctions ou d'humiliation (Edmondson, 1999).
Source : https://doi.org/10.2307/2666999

Sentiment d'appartenance : État psychologique dans lequel les personnes se sentent valorisées, incluses et capables d'exprimer leur identité sans crainte d'être marginalisées (Université Cornell, s.d.).
Source : https://diversity.cornell.edu/belonging/belonging-metrics/sense-belonging

Syndrome de l'imposture : Schéma psychologique dans lequel les personnes doutent de leurs réalisations et craignent d'être démasquées comme étant incompétentes, malgré des preuves de leur compétence (Clance & Imes, 1978).
Source (revue) : https://doi.org/10.1037/h0086006

Syndrome du grand coquelicot : Dynamique sociale dans laquelle les personnes qui se distinguent ou réussissent sont critiquées, enviées ou discréditées par leurs pairs (Women of Influence, 2025).
Source : https://www.womenofinfluence.ca/tps/

Bibliographie

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high-achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 15*(3), 241–247. https://doi.org/10.1037/h0086006

Cornell University. (s.d.). *Sense of belonging.* Cornell University, Diversity and Inclusion. https://diversity.cornell.edu/belonging/belonging-metrics/sense-belonging

Dahlberg, M. L., Byars-Winston, A., & Schneider, B. (2019). *Mentoring programs and practices.* National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK552775/

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Gouvernement du Canada. (2018). *Sécurité culturelle et compétence culturelle.* Santé Canada. https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/publications/systeme-et-services-sante/forum-professionnels-sante-administratrice-chef-sante-publique-definitions-communes-matiere-securite-culturelle.html#a4

Gouvernement du Canada. (2019). *Loi canadienne sur l'accessibilité.* Emploi et Développement social Canada. https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible.html

Gouvernement du Canada. (2020). *Sécurité culturelle.* Agence de la santé publique du Canada. https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/publications/systeme-et-services-sante/forum-professionnels-sante-administratrice-chef-sante-publique-definitions-communes-matiere-securite-culturelle.html#a4

Gouvernement du Canada. (2022). *Nouveaux arrivants au Canada.* Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/setablir-canada.html

Gouvernement du Canada. (2023). *Loi sur l'équité en matière d'emploi.* Emploi et Développement social Canada. https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi.html

Gouvernement du Canada. (2024). *Guide pour combattre l'islamophobie au Canada.* Patrimoine canadien.

https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/campaigns/combatting-islamophobia-canada/resources/guide-combatting-islamophobia.html

Harvard Business School Online. (s.d.). ***What is inclusive leadership?***
https://online.hbs.edu/blog/post/inclusive-leadership

Impact HR. (s.d.). ***Why hiring for cultural fit undermines diversity.***
https://impacthr.ca/why-hiring-for-cultural-fit-undermines-diversity/
McKinsey & Company, & LeanIn.Org. (2023). ***Women in the workplace 2023.***
https://womenintheworkplace.com/

Commission ontarienne des droits de la personne. (2016). ***Politique sur le capacitisme et la discrimination fondée sur le handicap.***
https://www3.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-le-capacitisme-et-la-discrimination-fondee-sur-le-handicap

Commission ontarienne des droits de la personne. (2020). ***Lutter contre le racisme envers les Noirs.***
Gouvernement du Canada.
https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/mois-histoire-des-noirs/racisme-envers-noirs.html

Commission ontarienne des droits de la personne. (2023). ***Obligation d'accommodement.***
https://www3.ohrc.on.ca/fr/policy-ableism-and-discrimination-based-disability/8-obligation-daccommodement

Commission ontarienne des droits de la personne. (nd.). ***Politique de prévention de la discrimination fondée sur la croyance.***
https://www3.ohrc.on.ca/en/policy-preventing-discrimination-based-creed/9-duty-accommodate

Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. ***American Psychologist, 62*****(4), 271–286.** https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271

Women of Influence. (2025). ***Tall poppy syndrome.*** https://www.womenofinfluence.ca/tps/

Forum économique mondial. (2023). ***Why sponsorship—not mentorship—is key to workplace equity.***
https://www.weforum.org/stories/2023/04/growth-summit-2023-sponsorship-women-workplace-equity/

Organisation mondiale de la santé. (2019). ***Burn-out an occupational phenomenon.***
https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon

Annexe 1 : Liste de ressources en santé mentale

La liste de vérification suivante sert à évaluer tout **prestataire de services** de santé mentale (p. ex. ligne d'écoute, service de conseil, clinique, service d'assistance téléphonique, plateforme virtuelle).

Critères	Oui/Non
Sensibilité culturelle aux valeurs musulmanes et à la diversité des communautés	
Soutiens à la santé mentale des **personnes musulmanes, dont les femmes**	
Offre de soins tenant compte des traumatismes ou sensibles au genre	
Accessible à l'échelle nationale (mode virtuel, téléphone, dans toutes les provinces)	
Gratuit ou à faible coût	
Fourni par un organisme à but non lucratif, un organisme de bienfaisance ou de santé	
Conforme aux valeurs du CCFM (égalité des genres, inclusion, antiracisme)	
Le personnel/les prestataires reflètent la diversité culturelle et communautaire	
Disponible en anglais et en français (et idéalement en arabe, en ourdou, etc.)	
Offre des options de soutien en groupe ou individuel	

Analyse comparative :

Service	Sensibilité culturelle	Soutiens aux femmes/ personnes musulmanes	Sensibilisation aux traumatismes et au genre	Portée nationale	Gratuit/à faible coût	À but non lucratif/ caritatif	Valeurs alignées sur celles du CCFM	Personnel/ culture diversifiés	Multilingue	Soutien en groupe et individuel
Naseeha Mental Health	Oui	Axé sur les personnes musulmanes, ouvert à tous	Thérapie par des pairs, ateliers	Dans tout le Canada	Gratuit	À but non lucratif	Oui, respectueux des croyances religieuses et axé sur l'équité	Services multilingues implicites	EN, FR, arabe, farsi, ourdou, somali	Ligne d'assistance et thérapie
Nisa Helpline	Sensibilité culturelle et spirituelle	Pour les femmes et les filles musulmanes	Conseils par des pairs	Dans tout le Canada (Amérique du Nord)	Gratuit	Organis-me caritatif canadien	Oui	Conseillères paires	EN, FR, arabe, somali, ourdou	Ligne d'assistance
COSTI	Sensibilité ethnoculturelle (y compris groupes axés sur les personnes musulmanes)	Adapté aux femmes immigrées, y compris aux musulmanes	Groupes psychoéducatifs pour les victimes d'abus et d'islamophobie	Provincial (centres en Ontario)	Coût faible/subven-tionné	À but non lucratif	Égalité des genres, anti-racisme	Personnel multilingue	Anglais/ italien/arabe /espagnol/ portugais	Consultations en groupes et individuelles
CTSM	Culturellement généraliste; personnel diversifié*	Au service de toutes les personnes, attention particulière aux femmes via Women Mind	Sensible aux traumatismes et fondé sur des preuves	À l'échelle de la province (Ontario)	Gratuit/assuré	Hôpital caritatif	Équité entre les genres, axé sur la recherche	Diversité implicite du personnel *	EN (un peu de FR)	Orientation vers des groupes et des thérapies
YWCA Canada	Sensibilisation aux traumatismes, accent sur l'égalité des genres	Femmes/ Diverses identités de genre	Clairement	Affiliés nationaux	Gratuit/peu coûteux	Organis-me de bienfaisance	Alignement fort	Diversité locale variable*	EN nombreux groupes locaux bilingues*	Groupes, conseils
Salaam Canada	Sensibilité culturelle à la communauté LGBTQ et musulmane	Axé sur les personnes musulmanes queer/trans	Soutien par des pairs, défense des droits	Réseau national*	Gratuit	À but non lucratif	Axé sur l'équité	Organisme dirigé par des pairs	EN*	Groupes de soutien par les pairs
Fondation canadienne des femmes	Engagée en faveur de l'équité des genres	Financement pour le bien-être mental des femmes	Financement de programmes sensibles aux traumatismes	Bailleur de fonds national	Ressources ↔ financées	Organis-me caritatif	Égalité des genres/raciale	Diversité indirecte du personnel*	EN/FR	Indirect via des programmes financés
988 (Ligne d'aide en cas de crise suicidaire)	Ligne de crise générale*	Pour tout le monde	Sensible aux traumatismes	National	Gratuit	Caritatif/ public	Axé sur l'équité	Diversité du personnel Centres locaux*	EN/FR	Soutien individuel
Centre pour les cas de détresse	Ligne de crise générale*	Pour tout le monde	Sensible aux situations de crise	Provincial/ régional (centres multiples)*	Gratuit	À but non lucratif	Inclusif	Diversité du personnel local*	EN*	Téléphone/SMS/chat

* présente certaines limites, peut ne pas répondre entièrement à certains critères

Fiche d'orientation vers des services de santé mentale

1. **Naseeha Mental Health**

   Site Web : https://naseeha.org

   Services offerts : assistance téléphonique 24 h/24, 7 j/7, thérapie en ligne, ateliers pour les jeunes, éducation communautaire

   Coordonnées : ligne d'assistance téléphonique : 1-866-627-3342
   Courriel : info@naseeha.org

2. **Ligne d'assistance Nisa**

   Site web : https://www.nisafoundation.ca/programs/nisa-helpline

   Services offerts : conseil par des pairs, service d'assistance téléphonique pour les femmes musulmanes, soutien aux victimes de traumatismes, ateliers

   Coordonnées : ligne d'assistance téléphonique : 1-888-711-6472
   Courriel : info@nisafoundation.ca

3. **Salaam Canada**

   Site Web : https://www.instagram.com/salaamcanada/?hl=en

   Services offerts : soutien par les pairs pour les personnes musulmanes queers/trans, défense des intérêts de la communauté, ateliers sur la santé mentale

   Coordonnées : contact via le formulaire du site Web

4. **Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH)**

   Site Web :https://www.camh.ca/fr/

   Services offerts : évaluation et soins psychiatriques, thérapie tenant compte des traumatismes, recherche womenmind™, orientation vers des groupes

Coordonnées : téléphone : 416-535-8501 (appuyez sur 1) ou 1-800-463-6273
Courriel : info@camh.ca

5. **YWCA Canada**

   Site Web : https://ywcacanada.ca

   Services offerts : counseling tenant compte des traumatismes, groupes de bien-être, refuges, défense des droits, aide au logement

   Coordonnées : téléphone : 416-962-8881
   Courriel : national@ywcacanada.ca

6. **988 Ligne d'aide en cas de crise suicidaire**

   Site Web :https://988.ca/fr

   Services offerts : soutien en cas de crise 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par téléphone ou SMS, en anglais et en français

   Coordonnées : appelez ou envoyez un SMS au : 988

7. **Ruh Care**

   Site Web : https://www.ruhcare.com/

   Services offerts : plateforme de thérapie en ligne comportant des soins de santé mentale conformes à l'islam, adaptés à la culture et accessibles dans plusieurs langues, notamment l'anglais, l'arabe, le français, l'hindi, le farsi, l'ourdou, le somali, le malayalam, le tamoul, le sindhi, le pendjabi, l'allemand, le bengali, le rohingya, le harari, le créole et la langue des signes américaine (ASL).

8. **ICNA Relief Canada**

   Site Web : https://icna.ca/

   Services offerts : spécialisé dans le conseil prénuptial et conjugal, le soutien familial global, la gestion de la colère, la gestion du stress et du temps, l'anxiété, la dépression et l'intégration.

   Coordonnées : +1 (905) 858-1067 |

   agha@icnareliefcanada.ca

9. **ISNA Canada**

   Site Web : https://isnacares.ca/

   Services offerts : spécialisé dans le conseil religieux, les problèmes de santé mentale, la violence familiale et les questions de bien-être des enfants, les problèmes relationnels : couples et famille élargie.

   Coordonnées : +1 (905) 403-8406; (647) 370-7616

   Courriel : info@isnacares.ca

10. **Clear Path Counselling & Consultation**

    Site Web : https://pathwayscounsellingcentre.com/

    Coordonnées : (416) 571-7142

    Courriel : areeba@cpathcounselling.com

11. **Wisdom Speaks Counselling and Consulting**

    Site Web : www.mywisdomspeaks.ca
    Travailleuse sociale agréée au Manitoba, en Ontario et en Alberta, services de counseling en anglais, en ourdou et en hindi.
    Coordonnées : (204) 269-5356
    Courriel : sophiaali@mywisdomspeaks.ca

12. **Sakeenah**

    Site Web : https://sakeenahcanada.com/

    Services offerts : Services sensibles aux traumatismes et à la culture pour les femmes et les enfants partout au Canada, y compris des logements de transition à court et à long terme, des services sociaux à domicile et à distance, des programmes de santé mentale et des services de soutien essentiels. Gère 8 foyers de transition à Toronto, Brampton, London, Ottawa, Montréal, Regina, Winnipeg et Terre-Neuve, ainsi qu'un foyer de transition à long terme à Windsor.

    Coordonnées : +1 (888) 671-3446 | info@sakeenahhomes.com

13. **Services de santé communautaires sud-asiatiques**

maher2004@gmail.com

Contact : +1 (647) 718-0786

Services offerts : spécialisés dans la santé mentale, les dépendances, la violence, la gestion de la colère, la gestion du stress, le counseling individuel et en groupe, le counseling conjugal et matrimonial.

Bureau : Brampton, fournit également des services en ligne.

2) Liste de vérification des outils de santé mentale

Prestataires de services de santé mentale – Avis de non-responsabilité

Les renseignements donnés dans ce répertoire des prestataires de services de santé mentale sont uniquement destinés à des fins d'information générale et s'appuient sur le contenu accessible au public du site Web de chaque prestataire. Ils ne constituent en aucun cas des conseils professionnels, un diagnostic ou un traitement. Nous ne vérifions ni n'évaluons de manière indépendante la qualité, l'inclusivité culturelle, l'accessibilité ou l'efficacité clinique des services répertoriés. Les personnes qui les utilisent sont vivement encouragées à contacter directement les prestataires afin de déterminer s'ils répondent à leurs besoins individuels.

La liste de vérification suivante sert à évaluer les ressources d'auto-assistance, les guides, les fichiers PDF, les applications mobiles ou le matériel pédagogique.

Critères	Oui/Non
Se concentre sur des sujets tels que les soins personnels, la résilience ou le bien-être émotionnel	
Créé ou adapté pour les femmes musulmanes ou les groupes marginalisés	
Documentation rédigée dans un langage clair et accessible (facile à lire/utiliser)	
Accès ou téléchargement gratuit	
Disponible en ligne (site Web, PDF, application mobile, etc.)	
Proposé en anglais et en français (et dans d'autres langues communautaires le cas échéant)	
Reflète des images ou des messages culturellement adaptés	

Créé par une organisation de confiance alignée sur les valeurs du CCFM	
Soutient l'apprentissage en santé mentale à l'échelle personnelle ou communautaire	
Peut être utilisé individuellement ou partagé en groupe/communauté	

Analyse comparative :

Ressource	Accent sur les soins person-nels	Adapté aux personnes musulmanes/marginali-sées	Langage accessible	Gra-tuit	Format en ligne	Bilingue	Imagerie culturelle	Favorise l'appren-tissage	Utilisa-tion en groupe/individuelle
IWK Moms Toolkit	√	×	√	√	√	×	Neutre	√	√
CAMH womenmind™	√	×	√	√	√	×	Inclusif	√	√
CTSM Mooodle / Crise	√	×	√	√	√	×	Clinique	√	√
Nisa Self-Care Guides	√	√	√	√	√	EN/FR/AR/OUR/SO	Islamique	√	√
ACSM Trousses d'outils	√	×	√	√	√	EN/FR	Inclusif	√	√
MonDeul.ca	√	×	√	√	√	EN/FR	Professionnel	√	√
YWCA Guided Roots	√	√	√	√	√	×	Centré sur les personnes musulmanes	√	√
Anxiety Canada	√	×	√	√	√	EN/FR	Inclusif	√	√
Fondation canadienne des femmes	√	×	√	√	√	EN/FR	Inclusif	√	√

Outils de santé mentale – Site Web et coordonnées

Prestataires de services de santé mentale – Avis de non-responsabilité

Les renseignements donnés dans ce répertoire des prestataires de services de santé mentale sont uniquement destinés à des fins d'information générale et s'appuient sur le contenu accessible au public du site Web de chaque prestataire. Ils ne constituent en aucun cas des conseils professionnels, un diagnostic ou un traitement. Nous ne vérifions ni n'évaluons de manière indépendante la qualité, l'inclusivité culturelle, l'accessibilité ou l'efficacité clinique des services répertoriés. Les personnes qui les utilisent sont vivement encouragées à contacter directement les prestataires afin de déterminer s'ils répondent à leurs besoins individuels.

1. **IWK Moms Mental Health Toolkit**

   Site Web : https://iwkhealth.ca/clinics-programs-services/mothers-mental-health-toolkit-resource-community

   Services offerts : ressources sur les soins personnels et la santé mentale pour les femmes en période périnatale, y compris des outils d'évaluation, des guides éducatifs et des fiches de travail.

   Coordonnées : 902-470-8098 | Courriel : rmhs@iwk.nshealth.ca

2. **CAMH womenmind™**

   Site Web : https://www.camh.ca/en/get-involved/join-the-cause/womenmind

   Services offerts : initiatives visant à soutenir la santé mentale des femmes par la recherche, le mentorat, l'éducation du public et les conférences.

   Coordonnées : 416-535-8501 | 1-800-463-2338 | Courriel : info@camh.ca

3. **CTSM Moodle / Ressources pour les cas de détresse**

   Site Web : https://moodle8.camhx.ca/moodle/
   https://www.camh.ca/fr/health-info/crisis-resources

   Services offerts : cours en ligne sur à la santé mentale, le stress, la gestion des crises, ainsi que des informations sur les services d'orientation en cas de crise.

Coordonnées : Standard du CTSM : 416-535-8501 | Urgences : 911 ou ligne d'écoute locale

4. Nisa Foundation – Self-Care Guides

Site Web : https://nisahelpline.com
https://nisafoundation.ca

Services offerts : guides d'autogestion de la santé adaptés à la foi et contenu de soutien par les pairs, y compris un blogue et des guides en format PDF conçus pour les femmes musulmanes.

Coordonnées : ligne d'assistance : 1-888-711-6472 | Courriel : info@nisafoundation.ca

5. ACSM Trousses d'outils

Site Web :https://cmha.ca/fr/

Services offerts : trousses d'outils pour la promotion de la santé mentale et les soins personnels couvrant la résilience, le stress, la santé mentale périnatale et l'apprentissage professionnel.

Coordonnées : 416-646-5557 | Courriel : info@cmha.ca

6. MonDeuil.ca

Site Web :https://mondeuil.ca/

Services offerts : ressource interactive en autoapprentissage pour accompagnement au deuil comprenant des modules, des témoignages et un soutien professionnel et par les pairs.

Coordonnées : Utilisez le formulaire de contact sur le site Web

7. YWCA Guided Roots

Site Web : https://guidedroots.ca/services-for-muslims/

Services offerts : soutien en matière de santé mentale et de guérison adapté aux familles musulmanes, y compris des ateliers culturellement adaptés et des ressources en ligne.

Coordonnées : 1-888-229-0262 | Courriel : info@muslimcounselling.ca

8. Anxiété Canada

Site Web : https://www.anxietycanada.com

Services offerts : ressources d'auto-assistance fondées sur des données probantes pour lutter contre l'anxiété, guides sur la TCC et application mobile MindShift (iOS/Android).

Coordonnées : 604-620-0744 | Courriel : info@anxietycanada.com

9. Fondation canadienne des femmes

Site Web :https://canadianwomen.org/fr/

Services offerts : trousses d'outils pour le bien-être, guides d'autogestion de la santé, financement de programmes de santé mentale sensibles aux traumatismes pour les femmes et les filles.

Coordonnées : 1-866-293-4483 | 416-365-1444 | Courriel : info@canadianwomen.org

Annexe 2 : Liste de ressources de services d'établissement

Critères de sélection des organismes d'aide aux personnes nouvellement arrivées

Critères	Description
National ou régional	L'organisme exerce-t-il ses activités à l'échelle nationale ou régionale (dans une grande ville canadienne)?
Axé sur les personnes nouvellement arrivées	L'organisme soutient-il principalement les immigrant.es, les réfugié.es ou les personnes nouvellement arrivées au Canada?
Soutien aux femmes musulmanes	L'organisme offre-t-il des programmes adaptés ou des espaces sécuritaires pour les femmes musulmanes?
Gamme de services	Offre-t-il plusieurs services (emploi, logement, santé mentale, aide juridique)?
Compétence culturelle	Les programmes sont-ils adaptés à la culture ou sensibles aux traumatismes?
Soutien linguistique	Les services sont-ils offerts en plusieurs langues?
Programmes axés sur les femmes	Existe-t-il des programmes dédiés aux femmes ou aux client.es de diversité de genres?
Gratuit ou à faible coût	Les services sont-ils gratuits ou subventionnés pour les personnes à faible revenu?
Accessibilité en ligne	Les personnes nouvellement arrivées peuvent-elles accéder à des renseignements ou à des services en ligne (site Web, formulaires, ateliers virtuels)?

Organismes nationaux

Nom	Site Web	Services fournis	Compétence culturelle (y compris pour les femmes musulmanes)	Coordonnées
Programme d'établissement de l'IRCC	https://ircc.canada.ca/francais/nouveaux/services/index.asp	Finance plus de 500 organismes : langues, logement, emploi, orientation, soutien aux groupes vulnérables, gestion de site Web permettant aux immigrant.es de rechercher des services d'aide.	Sensible aux traumatismes, adapté à la culture	Via le site Web; utiliser l'outil « Trouver un prestataire ».

Nom	Site Web	Services fournis	Compétence culturelle (y compris pour les femmes musulmanes)	Coordonnées
Conseil canadien pour les réfugiés (CCR)	https://ccrweb.ca/fr	Réseau national d'ONG qui défend les droits des réfugié.es et milite pour des changements de politique.	Anti-oppression, fondé sur l'équité	514-277-7223 info@ccrweb.ca
Fondation canadienne des relations raciales (FCRR)	https://www.crrf-fcrr.ca/	Subventions, éducation et travail d'inclusion sur la discrimination raciale et religieuse.	Soutient les communautés musulmanes	Contact via le site Web
YWCA Canada	https://ywcacanada.ca/fr/	Bureau national qui appuie un réseau de 29 YWCA locales offrant des programmes de logement, de counseling et de bien-être. Les demandes doivent être adressées directement aux YWCA locales.	Égalité des genres; programmes locaux adaptés à la culture locale	https://ywcacanada.ca/fr/find-your-ywca/
Settlement Artwork	https://settlementatwork.org/en/about-settlementatwork	Settlement Artwork offre des formations, des ressources et des outils de collaboration culturellement adaptés afin d'aider les professionnel.les ontarien.nes à offrir des services équitables et inclusifs aux personnes immigrantes.	Adapté à la culture.	Page Web : https://settlementatwork.org/fr/connectons-nous

Organismes régionaux/provinciaux

Nom	Site Web	Services fournis	Soutien aux femmes musulmanes	Coordonnées
Alberta				
Centre for Newcomers	https://centrefornewcomers.ca	Installation, emploi, EAL, garde d'enfants	Multiculturel, sensible aux traumatismes	403-569-3325
CIWA	https://ciwa-online.com	Installation et emploi des femmes immigrantes	Dédié aux femmes, adapté à la culture	403-444-1758
Trellis Society	https://growwithtrellis.ca	Aide juridique, logement, emploi	Sensible aux traumatismes	403-930-3370

ISFFA Islamic Family & Social Services Association)	https://www.islamicfamily.ca	Établissement, aide sociale, sécurité alimentaire, aide aux personnes nouvellement arrivées	Compétence culturelle, soutien aux femmes et aux familles musulmanes.	780-900-2777
MCN (Edmonton Mennonite Centre for Newcomers)	https://newcomercentre.com	Programmes linguistiques, d'emploi, d'établissement, pour les jeunes et les femmes	Programmes inclusifs avec une adéquation culturelle et linguistique	780-424-7709 780-424-7736
Colombie-Britannique				
MOSAIC	https://mosaicbc.org	Installation, emploi, counseling	Multiethnique, sensible au genre	604-254-9626
DIVERSEcity	https://www.dcrs.ca	Accompagnement psychologique après un traumatisme, logement, emploi	Interprètes en arabe/pendjabi	604-547-1202
ISSofBC	https://issbc.org	Installation, langue, emploi, soutien par les pairs, soutien aux femmes nouvellement arrivées	Inclusif et accessible	604-684-2561
Collingwood NH	https://www.cnh.bc.ca	Services d'établissement communautaire	Inclusif et accessible	604-435-0323
S.U.C.C.E.S.S.	https://successbc.ca	Langue, soutien familial, logement, emploi, counseling	Programmes adaptés à la culture et à la langue, tenant compte des traumatismes, inclusifs et accessibles	604-684-1628 info@success.bc.ca
Manitoba				
MANSO	https://mansomanitoba.ca	Soutien aux organisations, services linguistiques/d'emploi	Coordination de services adaptés à la culture	(204) 272-0872
Westman Immigrant Services	https://westmanimmigrantservices.ca/	Services d'emploi, linguistiques et d'établissement	Multilingue	204-727-6031 info@westmanimmigrantservices.ca
Nouveau-Brunswick				
AMCF	https://mcaf.nb.ca/fr/	Services d'emploi, linguistiques et d'établissement	Communautaire et inclusif	(506) 454-8292

Centre des nouveaux arrivants de Saint-Jean	https://sjnewcomers.ca/fr/	Orientation, planification, cercles de conversation	Communautaire et inclusif	506-642-4242
Terre-Neuve-et-Labrador				
Association of New Canadians (ANC)	https://ancnl.ca/	Établissement, emploi, bien-être, langue	Soutien aux personnes nouvellement arrivées issues de la diversité	(709) 722-9680 Courriel : information@ancnl.ca
Nouvelle-Écosse				
ISANS	https://isans.ca	Établissement, emploi, bien-être	Multilingue, adapté aux personnes nouvellement arrivées	902-423-3607
Halifax Refugee Clinic	https://halifaxrefugeeclinic.org	Services juridiques et services aux réfugié.es	Soutien aux femmes réfugiées musulmanes	902-422-6736
YMCA-YWCA Halifax	https://ymcahfx.ca	Installation, anglais langue additionnelle, emploi	Axé sur la famille	Formulaire en ligne
Ontario				
ACCES Emploi	https://accesemployment.ca/	Accompagnement professionnel, mentorat, aide à la recherche d'emploi.	Adapté à la culture	416-921-1800 info@accesemployment.ca
211 Ontario	https://211ontario.ca/	Service gratuit, confidentiel et disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, orientation vers des programmes communautaires dans plus de 150 langues, notamment pour le logement, la santé mentale, l'alimentation, l'emploi, etc.	Inclusif, adapté à la culture, multilingue, partenariat avec des lignes d'assistance musulmanes telles que Nisa	24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en composant le 2-1-1 (numéro gratuit 1-877-330-3213), par SMS/chat en ligne ou Courriel : **gethelp@211ontario.ca**
Newcomer Women's Services	https://newcomerwomen.org	Anglais langue seconde, aide juridique, citoyenneté, emploi	Axé sur les femmes	647-224-1371
Settlement.Org (OCASI)	https://settlement.org	Guides et webinaires multilingues destinés aux personnes nouvellement arrivées, en Ontario.	Multilingue, inclusif	Formulaire en ligne
COSTI Immigrant Services	https://costi.org	Services d'établissement, d'emploi, de logement et de counseling.	Comprend des programmes destinés aux	416-244-7714 info@costi.org

			femmes musulmanes et des mesures de lutte contre l'islamophobie.	
CICS	https://www.cicscanada.com	Programmes d'établissement, pour les familles et les jeunes	Inclusif, multilingue	416-293-4565
Arab Community Centre	https://acctonline.ca	Programmes d'établissement, pour les jeunes et les femmes	Personnes arabes et musulmanes nouvellement arrivées	416-750-9600
TNO – The Neighbourhood Organization	https://tno-toronto.org	Services : établissement, emploi, logement, counseling axés sur les jeunes et les femmes	Programmes multilingues et adaptés à la culture des communautés musulmanes	1-855-421-3054 info@tno-toronto.org
Services pour femmes immigrantes d'Ottawa	https://immigrantwomenservices.com/fr/accueil/	Établissement, counseling en situation de crise, défense des droits juridiques des femmes immigrantes	Conçu pour les femmes; les clientes musulmanes sont les bienvenues et bénéficient d'un soutien	613-729-3145 Téléc. : 613-729-9308 infomail@iwso.ca
Île-du-Prince-Édouard				
IRSA PEI	https://irsapei.ca	Traduction, soutien avant et après l'arrivée	Soutien aux personnes nouvellement arrivées	902-628-6009
Québec				
Centre des femmes de Montréal	https://centredesfemmesdemtl.org/fr/	Établissement, cours de français, ateliers	Ouvert aux femmes musulmanes	514 842-6652 514 842-4780
Amal – Centre pour femmes	https://www.amalwomencenter.ca/	Counseling et services pour les femmes musulmanes	Spécifiquement pour les femmes musulmanes	(514) 855-0330
Saskatchewan				
Sask Intercultural Association	https://saskinterculturalorg	Aide gratuite à l'établissement	Inclusif	(306) 978-1818
Newcomer Gateways	https://battlefordsimmigration.ca	Orientation, références	Soutien aux personnes nouvellement arrivées en milieu rural	306 446-0622 1-877-494-0622
Territoires du Nord-Ouest				

CDETNO	https://cdetno.com/en/	Évaluation des besoins, traduction	Soutien bilingue	867-873-5962 1-866-849-9139
Nunavut				
Carrefour Nunavut	https://carrefournunavut.ca/en	Intégration, références	Inuktitut et anglais	867-979-2800
Yukon				
Multicultural Centre Yukon	https://www.facebook.com/mcyukon/	Emploi, logement, orientation	Soutien aux groupes musulmans/ diversifiés	1-867-667-6205

Prestataires de services d'établissement – Avis de non-responsabilité

Ce répertoire des prestataires de services d'établissement est destiné à servir de référence générale et repose sur des renseignements disponibles sur les sites Web officiels des prestataires. Nous ne vérifions ni ne garantissons l'exactitude, la pertinence culturelle, l'inclusivité, l'accessibilité ou l'efficacité des services répertoriés. Les personnes qui l'utilisent sont invitées à évaluer de manière indépendante chaque prestataire afin de s'assurer que les services correspondent à leurs besoins et attentes individuels.

Annexe 3 : Liste des lois canadiennes relatives à l'accessibilité et à l'obligation d'accommodement

Cette annexe présente un aperçu consolidé des lois fédérales, provinciales et territoriales qui traitent de la discrimination fondée sur le handicap, du capacitisme et de l'accessibilité dans les milieux de travail canadiens. Elle se veut un outil de référence pratique destiné aux femmes musulmanes pour leur permettre de mieux comprendre les protections juridiques applicables selon les secteurs et les territoires, en particulier en matière d'emploi, d'intégration, d'accommodement et d'inclusion en milieu de travail. Bien que cette annexe ne remplace pas les conseils juridiques, elle met en évidence les principales lois qui établissent l'obligation d'accommodement et interdisent la discrimination. Elle peut en outre faciliter des conversations éclairées, fondées sur les droits, avec les employeurs, les gestionnaires et les professionnel.les des ressources humaines.

Lois fédérales (s'appliquant aux milieux de travail sous réglementation fédérale et aux services fédéraux)

- **Charte canadienne des droits et libertés (art. 15 sur l'égalité)** – les gouvernements ne peuvent pas exercer de discrimination fondée, entre autres, sur un handicap physique ou mental.
- ***Loi canadienne sur les droits de la personne*** **(LCDP)** – interdit la discrimination (y compris fondée sur le handicap) dans l'emploi et les services **fédéraux**; fondement de **l'obligation d'accommodement**.
- ***Loi canadienne sur l'accessibilité*** **(2019) (LCA)** – oblige les organisations sous réglementation fédérale à identifier/éliminer/prévenir les obstacles (emploi, environnement bâti, TCI, communications, achats, transport, etc.).
- **Règlement canadien sur l'accessibilité (DORS/2021-241)** – exigences en matière de planification et de rapports en vertu de la LCA.
- **Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées (RTAPH)** – règles d'accessibilité pour les transports sous réglementation fédérale (terminaux et services aériens, ferroviaires, maritimes et services d'autobus).

Remarque à l'intention des employé.es : si votre employeur est sous réglementation fédérale (p. ex. banques, compagnies aériennes, télécommunications/transports interprovinciaux), la **LCDP et la LCA** sont des références clés.

Provinces dotées d'une législation spécifique en matière d'accessibilité (en complément des droits de la personne)

Colombie-Britannique

- **Accessible British Columbia Act (2021)**
- **BC Human Rights Code** (discrimination fondée sur le handicap + accommodements dans les lieux de travail réglementés par la province).

Ontario

- ***Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario***
- **Règlement sur les normes d'accessibilité intégrées (Règl. de l'Ont. 191/11)** — normes spécifiques à un secteur ou à un domaine, notamment **l'emploi**, l'information/les communications, les transports, la conception des espaces publics.
- **Code des droits de la personne de l'Ontario** (discrimination fondée sur le handicap + obligation d'accommodement; fonctionne en parallèle avec la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*).

Manitoba

- ***Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains*** **(2013)**
- **Règlement sur les normes d'accessibilité du Manitoba** (spécifiques à un secteur ou à un domaine), notamment :
    - **Règlement sur la norme d'accessibilité à l'emploi**
    - **Règlement sur la norme d'accessibilité au service à la clientèle**
    - **Règlement sur la norme en matière de renseignements et de communication accessibles** (et autres règlements à venir)

Nouvelle-Écosse

- **Nova Scotia Accessibility Act (2017)**

Terre-Neuve-et-Labrador

- **Newfoundland and Labrador Accessibility Act (2021)**

Nouveau-Brunswick

- ***Loi sur l'accessibilité du Nouveau-Brunswick*** **(2024)**

Québec (modèle distinct : loi ciblée sur l'intégration des personnes en situation de handicap + charte des droits de la personne)

- ***Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées*** (E-20.1) — mesures d'intégration (sociale, scolaire, professionnelle), obligations relatives à certains plans d'action.
- **Charte des droits et libertés de la personne du Québec** — interdit la discrimination fondée sur le handicap.

Provinces sans « loi sur l'accessibilité » autonome (la loi sur les droits de la personne est le principal fondement juridique)

Ces administrations interdisent néanmoins la discrimination fondée sur le handicap dans l'emploi et exigent des mesures d'accommodement en vertu de leurs **lois sur les droits de la personne**. Un aperçu pancanadien des codes et lois en matière des droits de la personne est présenté ici.

Alberta

- **Alberta Human Rights Act** (discrimination fondée sur le handicap; obligation d'accommodements jusqu'à la contrainte excessive).

Saskatchewan

- **Saskatchewan Human Rights Code** (discrimination fondée sur le handicap / accommodements).

Île-du-Prince-Édouard

- **Prince Edward Island Human Rights Act** (discrimination fondée sur le handicap / accommodements).

Territoires (les lois sur les droits de la personne constituent le principal fondement juridique)

Nunavut

- **Nunavut Human Rights Act**

Territoires du Nord-Ouest (les lois sur les droits de la personne constituent le principal fondement juridique)

Yukon

- **Yukon Human Rights Act** (protection des droits de la personne au niveau territorial, y compris pour le handicap).

Législations par secteur

STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques)

Principaux fondements juridiques

- Lois provinciales/territoriales sur les droits de la personne
  (obligation d'accommodement pour les personnes en situation de handicap; s'applique à la plupart des employeurs du secteur des STIM, y compris aux entreprises technologiques privées et aux organismes de recherche)
- *Loi canadienne sur les droits de la personne (s'applique uniquement aux milieux de travail sous réglementation fédérale, p. ex., les télécommunications, certains organismes de recherche)*

Législation sur l'accessibilité (lorsqu'applicable, selon la province)

- *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) – Normes d'accessibilité en matière d'emploi (recrutement, intégration, gestion du rendement)
- *Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains* – Norme d'emploi
- Lois sur l'accessibilité de la Colombie-Britannique / de la Nouvelle-Écosse / de Terre-Neuve-et-Labrador / du Nouveau-Brunswick – Cadres d'identification et de prévention des obstacles

Pourquoi cela est-il important dans les STIM?

- Couvre les accommodements pour les handicaps cognitifs, sensoriels, mentaux et physiques
- S'applique aux tests d'embauche, aux indicateurs de performance, aux procédures de sécurité en laboratoire et aux attentes en matière d'heures de travail

Secteur financier (banque, assurance, investissements)

Principaux fondements juridiques

- *Loi canadienne sur les droits de la personne (la plupart des institutions financières sont réglementées par le gouvernement fédéral)*
- Loi canadienne sur l'accessibilité + Règlement canadien sur l'accessibilité *(élimination proactive des obstacles)*

Spécifique au secteur

- Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées (RTAPH) *(pertinent pour les emplois en contact avec la clientèle ou liés aux voyages, et non pour les décisions internes en matière de ressources humaines)*

Pourquoi cela est-il important dans le domaine financier?

- Obligations strictes en matière de recrutement accessible, d'accommodements en milieu de travail et d'accessibilité numérique
- L'obligation d'accommodements s'applique aux handicaps, y compris aux handicaps épisodiques et aux troubles mentaux

Soins de santé (hôpitaux, cliniques, soins de longue durée)

Principaux fondements juridiques

- Lois provinciales/territoriales sur les droits de la personne
- Législation provinciale en matière d'accessibilité, le cas échéant :
    - *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (emploi + information et communications)
    - *Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains*
    - Lois sur l'accessibilité : Nouvelle-Écosse / Terre-Neuve-et-Labrador / Nouveau-Brunswick

Cadres connexes

- Législation provinciale en matière de santé et de sécurité (recoupe les accommodements pour les personnes en situation de handicap)

Pourquoi cela est-il important dans le domaine des soins de santé?

- S'applique à la planification des quarts de travail, à la modification des tâches, aux appareils fonctionnels et à la formation accessible
- Protège les employé.es en situation de handicap même lorsque les exigences en matière de soins aux patient.es sont élevées

Métiers spécialisés (construction, fabrication, apprentissage)

Principaux fondements juridiques

- Lois provinciales/territoriales sur les droits de la personne
- Législation provinciale sur la santé et la sécurité au travail *(recoupe les mesures d'accommodement)*

Législation sur l'accessibilité

- *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (les normes d'emploi s'appliquent aux employeurs du secteur de la construction)
- *Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains*
- Autres provinces : obligations en matière d'accessibilité en vertu de la législation sur les droits de la personne plutôt que de lois distinctes

Pourquoi cela est-il important dans les métiers spécialisés?

- Couvre les accommodements liés aux outils, aux horaires, aux tâches modifiées et à la formation
- Protège contre la discrimination liée aux handicaps physiques, sensoriels ou épisodiques

Secteur public (fédéral, provincial, municipal)

Fonction publique fédérale

- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi canadienne sur l'accessibilité* + règlements
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi (complète l'inclusion des personnes en situation de handicap)*

Fonction publique provinciale/municipale

- Lois provinciales/territoriales sur les droits de la personne
- Lois provinciales sur l'accessibilité (Ontario, Manitoba, Colombie-Britannique, Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador, Nouveau-Brunswick)
- Québec : *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées*

Pourquoi cela est-il important dans le secteur public?

- Obligations formelles les plus strictes en matière d'accessibilité et d'accommodement
- S'applique à l'intégration, à la gestion du rendement, à la conception du lieu de travail et aux systèmes numériques

Secteur à but non lucratif / ONG

Principaux fondements juridiques

- Lois provinciales/territoriales sur les droits de la personne
- Législation provinciale en matière d'accessibilité (le cas échéant : Ontario, Manitoba, Colombie-Britannique, Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador, Nouveau-Brunswick)

Pourquoi cela est-il important dans le secteur à but non lucratif?

- Les obligations d'accommodements pour les personnes en situation de handicap s'appliquent indépendamment du montant du financement ou de la mission
- Le travail émotionnel, la flexibilité des rôles ou les milieux de travail « fondés sur des valeurs » ne prévalent pas sur les obligations légales

Bibliographie

Législation et règlements fédéraux

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

Gouvernement du Canada. (1985). *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R.C., 1985, ch. H-6).https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/h-6/

Gouvernement du Canada. (1995). *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44).https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/

Gouvernement du Canada. (2019). *Loi canadienne sur l'accessibilité* (L.C. 2019, ch. 10).https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/

Gouvernement du Canada. (2021). *Règlement canadien sur l'accessibilité* (DORS/2021-241).https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2021-241/

Gouvernement du Canada. (2019). *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées* (DORS/2019-244).https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2019-244/

Législation provinciale en matière d'accessibilité

Gouvernement de la Colombie-Britannique. (2021). *Accessible British Columbia Act* (S.B.C. 2021, ch. 19). https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/21019

Gouvernement du Manitoba. (2013). *Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains* (C.P.L.M. ch. A 1.7). https://accessibilitymb.ca/accessibility/the-accessibility-for-manitobans-act.html

Gouvernement du Manitoba. (2016). *Règlement sur la norme d'accessibilité à l'emploi* (Règl. du Man. 217/2016). https://accessibilitymb.ca/accessibility/act-standards/the-accessibility-standard-for-employment.html

Gouvernement de l'Ontario. (2005). *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (L.O. 2005, ch. 11). https://www.ontario.ca/laws/statute/05a11

Gouvernement de l'Ontario. (2011). *Règlement sur les normes d'accessibilité intégrées* (Règl. de l'Ont. 191/11). https://www.ontario.ca/laws/regulation/110191

Gouvernement de la Nouvelle-Écosse. (2017). *Accessibility Act* (S.N.S. 2017, ch. 7). https://nslegislature.ca/sites/default/files/legc/statutes/accessibility.pdf

Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. (2021). *Accessibility Act* (S.N.L. 2021, ch. A-03.01). https://www.assembly.nl.ca/legislation/sr/statutes/a03-01.htm

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. (2024). *Loi sur l'accessibilité* (S.N.B. 2024, ch. 27). https://lois.gnb.ca/fr/document/lc/2024,%20c.27

Législation provinciale et territoriale en matière de droits de la personne

(Principal fondement juridique pour les mesures d'accommodement pour les personnes en situation de handicap dans la plupart des secteurs)

Gouvernement de l'Alberta. (2000). *Alberta Human Rights Act* (R.S.A. 2000, ch. A-25.5). https://www.qp.alberta.ca/documents/Acts/A25P5.pdf

Gouvernement de la Colombie-Britannique. (1996). *Human Rights Code* (R.S.B.C. 1996, ch. 210). https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/96210_01

Gouvernement de la Saskatchewan. (2018). *The Saskatchewan Human Rights Code* (S.S. 2018, ch. S-24.1). https://www.canlii.org/en/sk/laws/stat/ss-2018-c-s-24.1/latest/

Gouvernement du Manitoba. (1987). *Code des droits de la personne* (C.P.L.M. ch. H175). https://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/_pdf.php?cap=h175

Gouvernement de l'Ontario. (1990). *Code des droits de la personne de l'Ontario* (L.R.O. 1990, ch. H. 19). https://www.ontario.ca/laws/statute/90h19
Gouvernement du Québec. (1977). *Charte des droits et libertés de la personne* (RLRQ ch. C-12).https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-12
Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard. (1988). *Human Rights Act* (R.S.P.E.I. 1988, ch. H-12).). https://www.princeedwardisland.ca/en/legislation/human-rights-act
Gouvernement du Yukon. (2002). *Yukon Human Rights Act* (R.S.Y. 2002, ch. 116). https://laws.yukon.ca/cms/images/legislation/statutes/humanrights.pdf
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. (2002). *Human Rights Act* (S.N.W.T. 2002, ch. 18). https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/human-rights/human-rights.a.pdf
Gouvernement du Nunavut. (2003). *Human Rights Act* (S.Nu. 2003, ch. 12). https://www.canlii.org/en/nu/laws/stat/snu-2003-c-12/latest/

Québec – Législation spécifique au handicap
Gouvernement du Québec. (1978). *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées* (RLRQ c. E-20.1). https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/en/document/cs/E-20.1

Cadres sectoriels en matière d'emploi et de travail
Gouvernement du Canada. (s.d.). *Liste des industries et milieux de travail sous réglementation fédérale*.https://www.canada.ca/fr/services/emplois/milieu-travail/milieux-reglementation-federale.html
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (s.d.). *Accommodements en milieu de travail*. https://www.ccohs.ca/healthyminds/employers/workplaceaccommodation.html
Gouvernement du Canada. (s.d.). *Obligation de prendre des mesures d'adaptation*. https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32634

Accessibilité, emploi et maintien en poste (sources contextuelles)
Forbes. (2018). *The true cost of a bad hire—and how to avoid it*. https://www.forbes.com
Gallup. (2017). *State of the American workplace*. https://www.gallup.com
Statistique Canada. (2021). *Caractéristiques de la population active selon la religion*. https://www.statcan.gc.ca/fr/debut

SURMONTER LES OBSTACLES EN MILIEU DE TRAVAIL POUR LES FEMMES MUSULMANES AU CANADA :

Trousse à l'intention des employées pour créer des milieux de travail culturellement sécuritaires 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 : 978-1-7386870-9-1

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