



## PROJET LEADERSHIP FÉMININ :

**ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES SUR LA SITUATION  
DES FEMMES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE DANS  
L'ACCÈS AUX POSTES DE GESTION**

UN PROJET DE :



ANALYSE RÉALISÉE PAR :



LE PROJET « LEADERSHIP FÉMININ » EST RÉALISÉ EN COLLABORATION  
AVEC LES MEMBRES DU RDÉE :



**Conseil économique  
du Nouveau-Brunswick inc.**



ET FINANCÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME DE  
CONDITION FÉMININE CANADA :



**Condition féminine  
Canada**

**Status of Women  
Canada**

**DOCUMENT PRÉPARÉ PAR :**

**Louise-Hélène Villeneuve**, consultante, PO Box 31332, Whitehorse, Yukon, Y1A 5P7 - Tél. : (867) 335.6987 [lou@louconnect.com](mailto:lou@louconnect.com)

**ÉDITÉ PAR :**

**Edwige Affaa**, agente de projet AFFC, 450 rue Rideau, bureau 302, Ottawa, Ontario, K1N 5Z4 - Tél. : (613) 241.3500

**Maria-Hélène Pacelli**, coordonnatrice nationale du projet Leadership féminin RDÉE Canada, 160 rue George, bureau 202, Ottawa, Ontario, K1N 9M2 - Tél. : 613-244-7308 poste 209

## TABLE DES MATIÈRES

Acronymes .....	2
Sommaire .....	3
Contexte de l'étude .....	5
Objectifs .....	8
Méthodologie .....	8
Portrait des régions.....	16
Alberta .....	16
Ontario .....	27
Nouveau-Brunswick.....	35
Obstacles .....	46
Pistes de solutions .....	51
Conclusion.....	56
Glossaire .....	58
Partenaires .....	59
Références .....	61

## Acronymes

ACS	Analyse comparative entre les sexes
CDÉA	Conseil de développement économique de l'Alberta
CÉNB	Conseil économique du Nouveau-Brunswick
CFC	Condition féminine Canada
CLOSM	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
FCFA	Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada

## Sommaire

Les femmes ont augmenté leur représentation dans les postes de gestion et de cadres supérieurs.<sup>1</sup> En 2009, les femmes constituaient 37 % des gestionnaires au Canada, comparativement à 30 % en 1987.<sup>2</sup> Toutefois, les femmes étaient légèrement plus nombreuses à occuper des postes de cadres inférieurs que de cadres supérieurs, c'est-à-dire qu'elles sont plus nombreuses à exercer des fonctions de direction sous la responsabilité d'un cadre dirigeant comparativement aux responsabilités d'un poste de cadre supérieur qui se définit comme « membre de la haute direction d'un organisme ou d'une entreprise et qui dépend directement du conseil d'administration, ou d'une autre autorité, tout en ayant un ou des cadres intermédiaires sous sa responsabilité. »<sup>3</sup> En 2009, elles représentaient 37 % des cadres de niveau inférieur et 32 % des cadres de niveau supérieur au pays.<sup>4</sup>

La recension des écrits pour cette recherche a démontré qu'il n'existe que très peu d'études et de données statistiques reliées à la place des femmes de la francophonie canadienne dans des positions de gestion et de leadership. Les informations recueillies lors des groupes de discussion des régions visées de l'Alberta, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario ont démontré que les femmes francophones font face à des défis particuliers lorsqu'elles tentent de décrocher des postes de haute gestion. Les sondages en ligne auprès de femmes francophones et d'employeurs ont permis de vérifier la tendance des données recueillies et d'alimenter les profils des régions. De plus, l'étude n'a pas relevé la présence de plans d'action locaux favorisant le développement professionnel des femmes, et n'a pas repéré de politiques internes chez les employeurs sondés qui favoriseraient l'avancement professionnel des femmes vers des postes de gestion. L'analyse des données écrites et recensées sur le terrain a permis d'identifier les obstacles et de faire émerger des pistes de stratégies pour les étapes ultérieures du projet.

Les défis que vivent les femmes de la francophonie canadienne dans leur quête de postes de cadres et de leadership leur sont propres et sont relativement semblables d'une province à l'autre. Parmi les facteurs les plus récurrents, on peut citer **la faible présence des femmes dans des réseaux de contacts influents**, le **manque de confiance en soi**, la **difficile conciliation**

**travail-famille**, les **préjugés sexistes** à leur égard et le **manque de modèles de leaders féminins**.

En ce qui concerne les pistes vers le développement de stratégies à mettre en place, on constate qu'au niveau individuel, les femmes francophones et acadiennes pourraient bénéficier de l'augmentation de la **participation à des activités de réseautage professionnel** et à des **formations d'appoint** variées selon les besoins professionnels identifiés. Pour les organisations, on dénote la nécessité d'une **ouverture d'esprit et d'une flexibilité** pour favoriser la parité homme/femme aux postes de gestion. Dans ce sens, l'appui des organisations à l'instauration de **programmes de mentorat** pour appuyer les femmes dans leur avancement professionnel serait également bénéfique. Au plan sociétal, **un changement majeur de mentalités** s'impose. À la grandeur du pays, le besoin de **services de garde accessibles et flexibles** se fait ressentir pour favoriser la conciliation travail-famille des femmes.

Le besoin d'accorder une plus grande place à des modèles de leaders féminins sur le plan politique et dans la gestion organisationnelle se fait ressentir chez les femmes ayant participé à cette étude. Plus les femmes seront nombreuses à briser les plafonds de verre des plus hautes instances décisionnelles, plus il y aura de femmes qui oseront se lancer pour réaliser leurs ambitions professionnelles. On compte sur l'engagement des décideurs des hautes instances ainsi que sur les leaders politiques pour éduquer le personnel sur la notion de l'équité, afin de dissoudre les barrières systémiques et institutionnelles qui entravent l'accès des femmes. Ceci pourrait être fait en présentant les effets positifs à tous les niveaux pour l'organisation et en donnant l'exemple par l'augmentation de l'embauche de femmes à des postes décisionnels. À cet effet, il est important de responsabiliser les gestionnaires à atteindre des objectifs d'équité en leur fournissant les ressources appropriées, afin de faire de la parité une réalité dans toutes les sphères décisionnelles.

## Contexte de l'étude

Le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) Canada mène le projet « Leadership féminin », une initiative financée par Condition féminine Canada (CFC) dans le cadre du Programme de promotion de la femme. Ce projet, d'une durée de deux ans, vise à multiplier les débouchés économiques et à augmenter les occasions d'accéder à des postes de gestion pour les femmes francophones issues des Communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). RDÉE Canada et ses membres travaillent en partenariat avec à l'Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC) afin de réaliser une analyse comparative selon le genre, qui permettra de mieux comprendre les situations vécues par les femmes francophones dans les régions visées.

Cette étude touche spécifiquement les régions de Calgary, Edmonton, Bonnyville et Grande Prairie en Alberta; les régions du Grand Toronto, Durham, Sudbury et Ottawa en Ontario; ainsi que les régions de Moncton, Edmundston, Bathurst, Shippagan, Caraquet et Tracadie-Sheila au Nouveau-Brunswick. L'étude a été menée grâce aux interventions du RDÉE Canada par l'entremise de ses membres sur les territoires ciblés, soit le Conseil de développement économique de l'Alberta (CDÉA), le RDÉE Ontario, ainsi que le Conseil économique du Nouveau-Brunswick (CÉNB) et RDÉE Nouveau-Brunswick, en misant sur la collaboration des groupes de femmes des régions cibles, de diverses organisations nationales et locales de développement économique de la francophonie canadienne (voir la liste des partenaires en fin de document).

Ce document présente un bref survol socio-économique des régions visées par cette étude, une analyse des enjeux spécifiquement vécus par les femmes francophones de ces régions, une présentation des défis à relever, ainsi que des pistes de solutions pour alimenter les étapes ultérieures du projet.

De nos jours, il n'est plus à établir que les femmes ont autant de potentiel professionnel que les hommes. En dépit du manque de crédibilité et de confiance qu'elles vivent dans l'atteinte à des postes de gestion et de leadership, elles sont plus que jamais auparavant diplômées, ont

accumulé de l'expérience et ont de l'ambition. Les femmes canadiennes constituent la majorité des personnes inscrites dans des programmes collégiaux et la proportion de celles âgées de 25 à 54 ans titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme universitaire de niveau supérieur a plus que doublé en deux décennies, atteignant 28 % en 2009.<sup>5</sup> Selon les informations recueillies dans la revue de littérature et dans les groupes de discussion, il en ressort que les femmes qui veulent avancer professionnellement souhaitent qu'on leur donne les mêmes possibilités et les moyens de gravir les échelons menant aux niveaux décisionnels sans devoir faire face à des obstacles supplémentaires en raison de leur sexe. Les femmes ont à cœur de maintenir un équilibre de vie personnelle et professionnelle. Selon les données issues des groupes de discussion, les femmes veulent qu'on tienne compte de leurs responsabilités familiales en leur offrant des postes décisionnels qui considèrent leurs réalités.

Dans les dernières années, les Canadiennes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail et elles ont dû s'adapter à des milieux de travail dominés par les hommes ainsi que les valeurs patriarcales, tout en acquérant les compétences et les attitudes liées au profil de gestionnaire afin de tirer leur juste part de l'économie canadienne. Malgré tous les efforts investis, la situation semble stagner lorsqu'elles se heurtent aux plafonds de verre. En effet, les femmes demeurent toujours largement sous-représentées dans les structures du pouvoir politique et de la prise de décision à l'échelle locale, provinciale et nationale, ce qui influe grandement sur la distribution du pouvoir dans les milieux des affaires. On note un certain progrès au niveau de la représentation des femmes à l'échelle municipale, dans les communautés des premières nations et dans les nominations de juges provinciaux.<sup>6</sup>

Selon Statistique Canada, il y a eu une augmentation du nombre de Canadiennes travaillant à leur compte au pays. En 2009, 12 % des femmes canadiennes étaient travailleuses autonomes comparativement à 9 % en 1976. Du côté des hommes, ils étaient 20 % en 2009.<sup>7</sup>

Afin de mieux cerner les rapports de force, nous devons nous attarder au contexte international afin de définir les sphères d'influence occupées par les femmes. Les Nations Unies et l'Union interparlementaire soutiennent qu'une représentation de 30 % est le minimum nécessaire pour permettre aux femmes d'exercer une véritable influence dans un gouvernement. Si les tendances

persistent, ce n'est qu'en 2097 que la parité dans les postes de haute direction sera atteinte, selon le Conseil canadien pour la diversité administrative.<sup>8</sup>

Dans le contexte canadien, on constate une sous-représentation et un manque de visibilité des femmes leaders, qui ont du pouvoir et des responsabilités décisionnels, tel qu'elles exercent dans des postes de gestion. En s'attardant au niveau des différentes structures gouvernementales, on remarque par exemple que selon la Fédération canadienne des municipalités, les femmes représentent seulement 16 % des maires et 25 % des conseillers. Dans les législatures provinciales et territoriales, les femmes comptent pour 24 % des députés. À la Chambre des communes, elles représentent 25 % des députés ce qui place le Canada en 39<sup>e</sup> position parmi 187 pays pour la proportion de femmes au Parlement national.<sup>9</sup> Dans le milieu de la justice, selon l'Association du Barreau canadien, en date du 23 décembre 2009, la moyenne canadienne des femmes nommées juges par les provinces était de 27 %. Plus encore, l'écart salarial entre les sexes persiste au pays. Les statistiques démontrent que les femmes occupant un poste de gestion gagnent 71 % du salaire des hommes occupant le même poste, et ce, à compétence égale.<sup>10</sup>

La francophonie canadienne évolue et se diversifie. Quoiqu'il n'existe que très peu de données en ce qui concerne spécifiquement les femmes francophones en situation minoritaire, nous tenterons d'apporter un éclairage sur la situation des femmes.

Aux fins de cette étude, nous nous référons aux notions présentées par l'Office québécois de la langue française (OQLF), qui définit le poste de cadre comme suit : « poste de responsabilité de direction dans une entreprise, dans un organisme ou dans la fonction publique ».<sup>11</sup> L'OQLF décrit un gestionnaire comme étant « une personne qui a la responsabilité du pilotage de l'action collective au sein d'une organisation, assure la bonne marche des fonctions liées à la gestion et met en œuvre tous les moyens humains et matériels disponibles pour atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'un plan déterminé ».<sup>12</sup>

## Objectifs

Cette étude s'intéresse aux facteurs qui peuvent favoriser ou restreindre l'accès des femmes de la francophonie canadienne en situation minoritaire aux postes de gestion dans leurs communautés. Elle vise à servir de base à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies qui permettront d'appuyer les femmes francophones dans l'obtention de postes décisionnels.

Précisément, cette recherche vise à :

- Dresser un portrait du contexte démographique, social et économique des régions visées;
- Relever les priorités communautaires locales ainsi que les éléments de politiques internes d'entreprises ou organismes favorisant ou freinant le développement professionnel des femmes;
- Mettre en évidence les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le développement professionnel des femmes et leur accès à des postes de gestion et à des positions de leadership;
- Servir de référence pour le RDÉE Canada, ses membres et partenaires, ainsi que toute autre organisation qui désire travailler sur l'élaboration de stratégies qui pourront promouvoir l'avancement professionnel des femmes dans les régions visées.

## Méthodologie

Cette étude a été réalisée afin de compléter les connaissances existantes sur les collectivités ciblées par le projet, en préconisant une approche d'Analyse comparative entre les sexes (ACS), définie ci-dessous. Afin de réaliser cette recherche, la collaboration de la coordonnatrice nationale du projet « Leadership féminin » du RDÉE Canada, de l'agente de projet de l'AFFC et des partenaires des organisations de développement économique des régions visées a été sollicitée.

### L'APPROCHE ACS

Le gouvernement fédéral du Canada et des organisations internationales telles que le Conseil de l'Europe, les Nations Unies et l'Organisation mondiale de la santé ont indiqué que pour avoir des effets positifs sur la société, les politiques sociales et les lois doivent refléter les

différences entre les obstacles vécus par les hommes et les femmes. Dans le cadre de cette recherche, l'ACS a été utilisée pour mettre à jour les obstacles à l'équité dans les postes décisionnels dans le but d'appuyer l'élaboration et l'application de stratégies pour soutenir les femmes dans leur développement professionnel vers des postes de gestion. Cette approche permet de répondre aux dynamiques et besoins spécifiques des femmes des communautés francophones et acadiennes du pays.

Les données d'une analyse comparative entre les sexes (ACS) examinent une problématique en intégrant les considérations reliées à l'égalité des sexes et aux rapports sociaux de pouvoir. C'est un outil pouvant servir à déterminer la façon dont les politiques et les programmes affectent différemment les femmes et les hommes. L'ACS peut faciliter l'intégration dans l'analyse des politiques des différences entre les hommes et les femmes, notamment les différences d'ordre social et économique.<sup>13</sup> Elle peut aussi contribuer aux efforts déployés pour atteindre l'objectif global primordial qu'est l'égalité des sexes.

Dans le contexte de ce projet, l'ACS est utilisée dans le but d'identifier quels sont les obstacles auxquels les femmes se heurtent et qui leur sont propres. Ces obstacles peuvent être vécus dans le cadre domestique, dans le milieu de travail ou au niveau de la communauté. L'approche retenue mise principalement sur la collecte de données auprès des principales concernées. La réalité ainsi décrite par des femmes a pu être comparée à des données plus générales qui prennent en compte la situation professionnelle à la fois des hommes et des femmes. En effet, bien que certains obstacles soient partagés par les travailleuses et les travailleurs qui cherchent à progresser professionnellement, la présente analyse s'intéresse aux défis que vivent les femmes qui tentent d'accéder aux postes de gestionnaires. En identifiant les obstacles qui sont propres aux réalités des femmes, on peut proposer des solutions plus précises qui contribueront à réduire les inégalités dans la sphère professionnelle. L'ACS nous permet de quitter le groupe d'apparence uniforme des « employé-e-s » pour observer de façon plus précise le sous-groupe des femmes francophones en contexte linguistique minoritaire qui peuvent aussi être des femmes en milieu rural, des femmes immigrantes, des femmes des minorités visibles, des femmes ayant un handicap, etc. L'analyse nous démontre que même si les réalités socio-économiques des communautés sont partagées autant par les femmes et les hommes, elles ont

des impacts différents sur les deux genres, ce qui appelle la mise en place de solutions spécifiques.

Le présent document emploie des pratiques de féminisation de texte. Cette approche a pour objet de s'éloigner des pratiques linguistiques qui préconisent le masculin universel afin de rendre les femmes plus visibles dans les communications et de substituer aux tournures sexistes des expressions et des périphrases non sexistes. Ainsi, afin d'éviter de nous replier sur le masculin universel, lorsque possible, nous optons dans la rédaction pour des expressions génériques féminines ou génériques unisexes afin de valoriser la présence des femmes dans ce projet, en cohérence avec nos objectifs d'accorder une meilleure visibilité aux femmes.<sup>14</sup>

## **SOURCES DES DONNÉES**

Les informations recueillies pour cette recherche proviennent d'une variété de sources littéraires, dont des études et des enquêtes régionales et nationales reliées aux domaines de l'économie, des statistiques et des femmes.

Pour débiter, une revue de littérature a été réalisée afin de consigner les informations existantes sur la représentation actuelle des femmes dans des positions de gestion ou de haute direction et d'identifier les conditions socio-économiques particulières de chacune des régions visées.

Par la suite, des données qualitatives sur les besoins et les opportunités dans les milieux ciblés ont été recueillies par des échanges de groupes animés par une personne suivant un gabarit de questions de discussions. Ces groupes de discussion ont été menés dans le but de recueillir des informations qualitatives supplémentaires sur les réalités vécues par les femmes francophones et leurs perceptions sur les opportunités de développement professionnel dans leur région. Enfin, des sondages en ligne auprès de femmes de la francophonie canadienne et d'employeurs ont été réalisés pour vérifier leurs perceptions sur les obstacles et les pistes de solutions, afin de mesurer la validité des informations recueillies dans les étapes précédentes de la recherche. L'analyse des données écrites et recensées sur le terrain a permis de faire émerger des pistes de stratégies qui seront mises en œuvre dans les prochaines phases du projet.

## **GROUPES DE DISCUSSION**

Les discussions dirigées sous forme de groupes de discussion ont été réalisées par les membres du RDÉE Canada sur chacun des territoires. Ces organisations partenaires locales sont spécialisées en développement économique francophone et ont pu contribuer à l'étude par leur expertise. Afin d'assurer une uniformité au niveau de l'ensemble des groupes, un guide incluant un questionnaire a été développé pour orienter les discussions autour du sujet de recherche. Celui-ci a été suivi pour l'ensemble des conversations, par une même animatrice dans chacune des provinces, afin que l'animation soit conforme dans l'ensemble des groupes de discussion de chaque province.

Au total, 88 femmes ont participé aux discussions dans 12 villes provenant de situations et contextes variés (5 à Calgary, 7 à Edmonton, 12 à Bonnyville, 6 à Grande Prairie, 8 à Toronto, 6 à Durham, 6 à Sudbury, 8 à Ottawa, 7 à Moncton, 7 à Edmundston, 10 à Tracadie-Sheila, 6 à Bathurst). Les participantes recrutées sont entre autres, gestionnaires, avocates, entrepreneures, mères au foyer, employées dans le commerce du détail. Elles sont souvent originaires de l'extérieur de la province où elles résident maintenant, provenant, par exemple, du Québec, de l'Europe ou de l'Afrique. Les participantes reconnaissent la possibilité de bénéficier d'initiatives pour les appuyer dans leur démarche pour gravir vers des postes décisionnels. Elles ont en commun une forte ambition de persévérer dans leur avancement professionnel.

## **SONDAGES AUPRÈS DES FEMMES**

Un sondage portant sur la place des femmes dans des postes de gestion fut réalisé. Il ciblait principalement les femmes francophones et acadiennes dans l'ensemble des provinces ciblées par le projet, soit l'Alberta, le Nouveau-Brunswick et l'Ontario. Le sondage fut distribué par l'entremise des membres du RDÉE Canada partenaires au projet, sur leurs territoires respectifs, afin de toucher les femmes dans les milieux où nous serons en mesure d'intervenir. Les données ont ensuite été compilées, étudiées pour leur validité, analysées et regroupées par thème et interprétées pour en tirer des conclusions.

Dans l'ensemble des trois provinces ciblées par le projet, 130 femmes ont répondu au sondage. Elles se sont toutes identifiées comme bilingues (à des degrés différents) et près de 80 % d'entre

elles possèdent un diplôme universitaire de premier ou de deuxième cycle. Pratiquement le tiers (31,31 %) des participantes sont âgées de 36 à 45 ans. Presque toutes les répondantes disent avoir un intérêt à occuper un poste de gestion et 51 % d'entre elles ont déjà tenté d'obtenir un tel poste.

## **SONDAGES AUPRÈS DES EMPLOYEURS**

Un deuxième sondage ciblait des employeurs clés présents dans les communautés francophones et acadiennes ciblées par le projet. Ceux-ci ont été identifiés selon l'expertise des membres du RDÉE Canada partenaires du projet. Parmi les 24 employeurs ayant répondu au sondage leur étant destiné, tous proviennent des trois provinces cibles du projet et la moitié sont des femmes. Ils sont âgés de 26 à 65 ans. Les répondants œuvrent dans des secteurs d'activités variés, avec une prépondérance dans des organisations à but non lucratif (38 %), puis en éducation (13 %). Les autres domaines représentés sont la gestion d'entreprise, les organisations à but non lucratif, l'hébergement, les technologies de l'information, le secteur manufacturier, les finances, la consultation, les communications et l'assurance. Toutes les organisations sondées comptent des femmes qui occupent des postes de gestion. Dans 66,67 % des 24 organisations sondées, on retrouve entre une et trois femmes dans les postes de gestion. Aussi, 25 % des organisations sondées disent avoir entre quatre et sept femmes qui occupent ces postes. Parmi les organisations ayant participé au sondage, dix proviennent du Nouveau-Brunswick, six de l'Ontario et quatre de l'Alberta. Parmi ces entreprises, 58 % comptent entre un et trois postes de gestion, 29 % en comprennent quatre à sept, et l'on en dénombre plus de sept pour les autres organisations.

## **LIMITES DE L'ÉTUDE**

Il est essentiel de mentionner qu'il existe moins d'informations spécifiques sur les francophones en situation minoritaire, et que ces informations sont rarement différenciées selon le genre. Par ailleurs, les données disponibles concernant les femmes représentent rarement, ou pas du tout, la proportion de femmes francophones. Les études réalisées sur les femmes proviennent majoritairement de la France ou du Québec, et échappent donc à la réalité des femmes francophones en situation minoritaire. De plus, les données disponibles pour les profils

socio-économiques des régions visées sont limitées, particulièrement en ce qui concerne les régions rurales.

Il est important de noter que certaines données recueillies lors du sondage ont dû être écartées lors de l'analyse. Certaines car leur présentation en ligne pouvait porter à confusion et d'autres parce que certaines questions pouvaient paraître biaisées et tendancieuses. Compte tenu des contraintes de l'échéancier du projet, le temps accordé aux sondages était limité. Ainsi, les sondages n'ont pas bénéficié d'une période d'évaluation adéquate. Il aurait été bénéfique de prévoir une période de rodage pour le sondage, qui n'a pas été possible dans les échéances du projet. Nous avons donc volontairement choisi d'exclure les informations des questions liées aux perceptions des répondantes face aux possibilités d'ouverture de postes de gestion dans leur communauté, les perceptions liées au type d'employeur principal et à certains facteurs pouvant freiner ou favoriser le développement professionnel des participantes, et ce, afin de minimiser les biais qui pourraient se retrouver dans l'enquête. De plus, la proportion des réponses aux sondages n'est pas égale ou proportionnelle entre les provinces ciblées. Ainsi, pour des raisons méthodologiques, cette enquête devrait être considérée comme exploratoire et non pas un portrait fidèle de la réalité de toutes les femmes francophones des communautés visées.

Il est à noter que plusieurs sources d'informations et de données statistiques datent du recensement canadien de 2006, puisque les rapports publiés ultérieurement se basent sur ces données. En dépit du fait que certaines de ces données datent de plus de 5 ans, elles permettent tout de même d'indiquer certaines tendances de la situation des femmes comparativement au passé. Par ailleurs, ces données sont complétées par les statistiques disponibles dans le recensement canadien de 2011, lorsque possible, ainsi que par les données recueillies dans la présente étude.

## **FAITS SAILLANTS DU SONDRAGE**

Voici les éléments marquants du sondage mené auprès de quelques femmes francophones des communautés visées par le projet :

- 76,92 % des répondantes estiment qu'il y a des opportunités de progression professionnelle dans leur champ d'activité.

- Les femmes interrogées travaillent principalement dans l'administration publique (15 %), dans le milieu de l'éducation (18 %), dans des organismes à but non lucratif (20 %) et dans le milieu de la santé et de l'assistance sociale (15 %).
- 78 % des répondantes trouvent que les postes sont autant accessibles aux hommes qu'aux femmes.
- 71 % des répondantes estiment que la charge des tâches domestiques ou la garde d'enfants entrent en conflit avec l'avancement professionnel des femmes. 24 % trouvent que cela n'a pas d'impact notable sur leur accès aux postes de cadres.
- Le manque de postes offerts en français constitue un obstacle selon 65 % des répondantes, mais 30 % d'entre elles estiment que le peu de postes majoritairement francophones ne constitue pas un défi. On peut en déduire que certaines répondantes sont ouvertes à se lancer à l'assaut de postes de cadres unilingues anglophones. Toutefois, lorsqu'on pousse un peu plus loin, on constate que 70 % de ces femmes considèrent que le désir d'obtenir un poste francophone freine l'avancement professionnel dans leur communauté.
- 48 % des répondantes trouvent que l'attitude des collègues envers les femmes gestionnaires est un obstacle à un plus grand accès des femmes à ce genre de postes.
- 88 % des participantes au sondage ont noté qu'il y avait une ouverture à la présence des femmes sur le marché du travail.

Au sujet de certains facteurs de discrimination, d'aptitudes, de qualifications ou de situation professionnelle, voici les opinions des répondantes :

- 71 % trouvent qu'il est avantageux d'être un homme pour accéder aux postes de cadres et 58 % trouvent que le fait d'être une femme peut être un frein;
- Pour les répondantes, un niveau élevé d'études (83 %), l'intérêt à devenir gestionnaire (78 %) et la confiance en soi (86 %) facilitent grandement l'accès aux postes de cadres. Toutefois, lors des groupes de discussion et en analysant la réalité socio-économique, on a pu observer que le niveau d'études ne constituait pas toujours un avantage, selon le type d'emplois disponibles dans les communautés;
- La maîtrise de l'anglais semble être un atout majeur pour occuper un poste de gestionnaire selon 92 % des répondantes, tandis que le français ne semble être un atout que pour 78 % d'entre elles;
- Le fait d'avoir un ou des enfants peut constituer un frein à l'avancement professionnel selon 72 % des répondantes;
- 93 % jugent que faire partie d'un réseau professionnel permet de donner un élan à son avancement professionnel. Avoir l'appui de sa famille (86 %) constitue également un avantage permettant d'accéder aux postes de cadres;

- 81 % des répondantes ont également indiqué que le réseautage constituait un atout quand vient le temps de briguer un poste de gestionnaire;
- En général, 50 % des participantes au sondage trouvent que les postes décisionnels sont suffisamment accessibles aux femmes, mais 47 % trouvent qu'ils le sont difficilement;
- Des 99 femmes qui ont répondu à la question « occupez-vous présentement un poste de gestion? », 60 n'occupaient pas un tel poste, 12 étaient gestionnaires, 11 directrices générales, 10 entrepreneures et 6 directrices de secteur;
- Concernant leur intérêt à occuper un poste de gestion, 79 % avaient un intérêt moyen ou élevé, tandis que 9 % n'avaient aucun intérêt à le faire. Par ailleurs, 51 % des répondantes ont mentionné avoir déjà tenté d'obtenir un poste de leadership auparavant. Plusieurs de ces femmes n'ont rencontré aucun obstacle dans leur démarche (question ouverte non quantifiée), toutefois, certaines autres ont mentionné : un manque d'ouverture envers les femmes ou envers les minorités visibles; leur manque de compétences ou de connaissances pour le poste; le manque de temps réel ou perçu par l'employeur (devoir démontrer avec insistance que l'on sera disponible, car on est mère); le fait de ne pas être prise au sérieux par ses pairs; le fait d'être francophone ou d'avoir un accent pour des postes en anglais (unilingues ou majoritairement anglophones).

Du côté des employeurs, le sondage rempli par 24 personnes a révélé que :

- 15 d'entre elles, soit 62,50 %, ont estimé que les postes de gestion sont aussi accessibles aux hommes qu'aux femmes et 95 % croient que les femmes font d'aussi bonnes gestionnaires que les hommes;
- Toutefois, 79 % reconnaissent qu'il existe encore des préjugés sexistes qui pourraient freiner l'accès des femmes aux postes de gestion;
- En outre, 37 % des répondant-e-s trouvent que les femmes manquent de confiance en soi et seulement 16,67 % estiment que les femmes ont plus de responsabilités familiales qui pourraient nuire à leur efficacité professionnelle.

On constate que les perceptions des répondantes au sondage sont généralement positives. Elles estiment qu'il y a des possibilités d'emploi et que le marché est plutôt ouvert à la présence des femmes. Toutefois, lorsqu'on parle particulièrement des postes de cadres et en français, on observe que les opportunités semblent s'amoinrir. De plus, la question de la maternité revient souvent dans les commentaires des répondantes. Le défi de conjuguer responsabilités familiales et obligations professionnelles de niveau gestionnaire se fait ressentir. Aussi, les difficultés rencontrées au retour après une absence pour maternité et la difficulté à maintenir son réseau de

contacts professionnels (dont l'importance est reconnue par plusieurs répondantes) sont une préoccupation récurrente pour certaines femmes qui ont participé à cette enquête.

Le sondage a également permis de collecter des données sur les besoins professionnels et les mesures que les femmes souhaiteraient voir mettre en place. Ces éléments seront abordés dans le profil des communautés. Par ailleurs, on peut s'attendre à ce que certains des obstacles mentionnés tels que le fait d'être francophone ou d'appartenir à une minorité visible et la faible disponibilité des postes de gestion en français ne soient pas des éléments exclusivement féminins. Les hommes francophones, les hommes immigrants ou ceux appartenant à des minorités visibles rencontrent eux aussi ces mêmes obstacles. Ainsi, en analysant plus attentivement le contexte socio-économique des communautés qui nous intéressent, il sera possible d'isoler l'impact que ces éléments ont sur les femmes en particulier.

## Portrait des régions

Étant donné qu'il n'existe qu'une quantité très limitée de renseignements sur le segment précis de la population francophone et encore moins sur les femmes francophones en particulier, l'information présentée dans les portraits des régions propose une vision globale de la situation. Une généralité se dégage dans chaque province en ce qui a trait à la place de la population active francophone par secteur d'emploi; comparativement à la population active anglophone, les francophones sont plus nombreux dans le secteur public que dans le secteur privé.<sup>15</sup> Pour refléter les situations vécues par les femmes des communautés ciblées, et accorder une importance adéquate à leurs besoins et leurs atouts, les données présentées dans cette section sont principalement issues des groupes de discussion.

## Alberta

Au cours des deux dernières décennies, l'Alberta a connu la plus forte croissance économique au pays.<sup>16</sup> Celle-ci est notamment due à l'abondance de ressources naturelles, à une économie diversifiée et à un soutien de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Parmi les secteurs les

plus rémunérateurs se trouvent les ressources naturelles (dont le pétrole, qui représente la troisième plus grande réserve au monde), les services financiers, les services immobiliers, commerciaux et d'affaires.<sup>17</sup>

De façon générale, le taux de chômage des francophones est plus bas que celui des anglophones dans les provinces de l'Ouest.<sup>18</sup> En 2009, l'Alberta affichait la plus grande proportion de femmes occupant un emploi au pays (64 %), une tendance qui remonte au milieu des années 1970.<sup>19</sup>

Entre tous les secteurs professionnels, on compte 9,7 % des 68,435 francophones de l'Alberta occupant un poste de gestion.<sup>20</sup> Pour ce qui en est des industries, les domaines où se retrouvent en plus grande partie les francophones sont la vente et les services (20 %), les métiers, le transport et l'opération d'équipements (20 %), ainsi que la finance, les affaires et l'administration (17 %).<sup>21</sup>

Encore une fois, les données sur les réalités des francophones ne sont pas ventilées selon le sexe, et les données disponibles sur la situation des femmes ne distinguent pas les réalités linguistiques. Ainsi, des recherches supplémentaires sont requises pour mieux comprendre la situation.

## Calgary

### SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale : 1 082,245

Population ayant le français comme langue maternelle : 16,900

Population active occupant un poste de gestion : 72,585

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 36 %

Principales industries : Services professionnels, scientifiques et techniques, le commerce du détail et la construction.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- La capitale de l'Alberta est en plein boom économique et connaît la plus forte croissance économique au pays. Avec une industrie pétrolière et gazière florissante, Calgary détient

non seulement le plus bas taux d'imposition provincial sur le revenu des particuliers, mais également le plus haut taux de revenu personnel. De plus, elle a été reconnue parmi les cinq villes les plus agréables où vivre dans le monde selon l'Economist Intelligence Unit<sup>22</sup>, sur la base de critères tels que l'accès aux soins de santé, la stabilité politique, la culture et l'environnement, la qualité de l'éducation et des infrastructures;

- Le revenu moyen d'emploi des habitants de la région de Calgary est supérieur à celui de l'ensemble des Albertains;<sup>23</sup>
- Les données sur les principaux secteurs d'activités des francophones de cette région n'ont pas pu être saisies.

## **ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION**

Étant donné que Calgary est un centre de l'industrie de l'énergie internationale où plusieurs sociétés ont établi leur siège social, les participantes du groupe de discussion sont bien au fait qu'il existe **plusieurs possibilités d'accès aux postes de gestion** et du nombre important d'échelons possibles à gravir dans leur ville. Étant donné la nature de cette industrie qui est traditionnellement plus occupée par les hommes, les femmes francophones du groupe de discussion croient qu'il est plus facile de gravir les premiers échelons organisationnels que de percer dans ceux qui sont les plus élevés.

Les participantes expriment à l'unanimité que la **mentalité conservatrice prédominante** de Calgary mine l'avancement professionnel des femmes au niveau organisationnel en favorisant les hommes pour occuper les postes de gestion. Selon les participantes, la **reconnaissance plutôt restreinte des diplômes acquis à l'extérieur de la province ou du pays**, l'accès limité aux **services de garde d'enfants en raison du coût prohibitif** et la **nécessité d'un bilinguisme parfait** dans le cadre du travail constituent des éléments qui ralentissent l'avancement professionnel des femmes. À des fins de comparaison, on note qu'il est relativement facile pour les femmes d'obtenir des postes à responsabilités dans le monde associatif, d'acquérir de l'expérience et de développer leurs compétences en tant que leader à travers le bénévolat. Ceci leur permet de faire tomber quelques barrières. Il est toutefois indispensable de souligner que la reconnaissance pécuniaire demeure toujours moindre dans les organisations à but non lucratif. De là l'importance du **réseautage** pour pouvoir augmenter ses possibilités de succès.

Le climat économique florissant de Calgary favorise l'**entrepreneuriat** qui peut offrir un meilleur accès à des postes de gestion. Cependant, les risques financiers plus élevés dans le milieu des affaires ainsi que l'instabilité que l'initiative peut créer peuvent limiter l'aspiration des femmes à s'y lancer, selon elles.

Un autre élément relevé par les participantes est l'importance d'établir une **crédibilité**. Il est généralement perçu que les femmes doivent redoubler d'efforts comparativement aux hommes pour se faire prendre au sérieux. Celles-ci doivent également travailler à combattre les préjugés négatifs que la **maternité** génère parfois (notamment quant à l'assiduité au travail et le coût des congés de maternité en embauche du personnel). S'ajoute à cette perception un préjugé de manque de loyauté dans leur engagement professionnel à long terme au sein d'une organisation étant donné qu'elles sont plusieurs à suivre leur conjoint d'une communauté à l'autre selon les opportunités professionnelles du conjoint. La situation devient encore **plus ardue pour les femmes immigrantes**, qui font face à une double discrimination. Les employeurs semblent démontrer une certaine méfiance à leur égard; leur appartenance culturelle étant différente de celle de la masse.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Cette section présente des pistes de solutions des participantes qui sont regroupées dans trois catégories.

### **Individuel :**

- Augmenter le **réseautage** afin de se trouver des alliées et des partenaires potentiels pour appuyer l'avancement professionnel, faciliter l'intégration sociale et obtenir des références professionnelles;
- Acquérir de l'expérience en gestion à titre **bénévole**;
- Bénéficier d'un service de **coaching ou de mentorat**;
- Accéder à des **formations** pour améliorer la maîtrise de l'anglais.

### **Organisationnel :**

- Recourir à des programmes de **marrainage/parrainage**, à des **stages en entreprise**, à du **bénévolat** et à du **mentorat** pour développer le leadership et acquérir de l'expérience.

### Sociétal :

- Appuyer la création de réseaux de **services de garde** flexibles et disponibles par l'entremise d'initiatives gouvernementales pour aider à la conciliation travail-famille.

## Edmonton

### SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale : 812,201

Population ayant le français comme langue maternelle : 16,180

Population active occupant un poste de gestion : 46,670

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 39 %

Principales industries : la construction, les soins de santé et assistance sociale, et le commerce du détail.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- Edmonton possède l'économie urbaine la plus diversifiée au pays grâce à son milieu d'affaires concurrentiel sur le plan des coûts;<sup>24</sup>
- L'économie d'Edmonton est en croissance en partie, car la ville est une porte d'entrée pour le Grand Nord et le reste de la province;<sup>25</sup>
- La population de cette région est composée de 2 % de francophones, mais plus de 80 000 personnes d'Edmonton affirment avoir une connaissance du français;
- Les trois professions les plus représentées chez les francophones sont reliées aux métiers, au transport et à la machinerie (21 %), aux ventes et services (20 %) et aux affaires, finance et administration (18 %).<sup>26</sup>
- Les données sur les principaux secteurs d'activités des francophones de cette région n'ont pas pu être saisies.

### ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION

Les participantes du groupe de discussion d'Edmonton décrivent la mentalité prédominante de la ville comme étant **conservatrice**. En découle, selon les participantes, une certaine réticence de la part des hommes à embaucher des femmes. Cette réticence peut aussi être due au fait d'être francophone, aux perceptions du rôle de la femme concernant **les obligations familiales** et donc à une prétendue **disponibilité réduite** pour le travail.

On mentionne que le **manque de confiance** des femmes jumelé à la perception d'un sentiment de supériorité des hommes s'ajoute aux défis limitant l'avancement professionnel des femmes. Cet élément peut être attribué à l'écart salarial entre hommes et femmes, qu'elles interprètent comme une forme de reconnaissance directe de leurs compétences même si souvent elles ont les compétences équivalentes à leurs homologues masculins mieux rémunérés. Les femmes sondées voient leur contribution professionnelle moins valorisée. Les participantes qui ont un partenaire soulignent la nécessité d'être **soutenue moralement** par leur conjoint et que ceux-ci prennent part à un **partage équitable des responsabilités ménagères et familiales** pour pouvoir avancer professionnellement.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Lorsque sondées sur les pistes de solutions pour les appuyer dans leur développement professionnel, les participantes ont proposé les éléments suivants, qui ont été regroupés à trois niveaux : au niveau individuel — là où un individu peut agir directement; au niveau organisationnel — démarches qui peuvent être faites au sein d'une organisation; et enfin au niveau sociétal — changement qui pourrait être amené à long terme dans la société au sens large, ou encore amené par les administrations publiques.

### **Individuel :**

- Accéder à des **formations** pour soutenir la préparation personnelle au processus d'embauche;
- Développer sa **confiance en soi**;
- Bénéficier de services de **coaching**;
- Augmenter le **réseautage** au sein des organisations ainsi qu'à l'externe.

### **Organisationnel :**

- Recourir à des programmes de **mentorat**;
- Sensibiliser à l'importance et à la valeur ajoutée de la parité à travers l'instauration de **politiques organisationnelles pour atteindre la parité** dans les postes de gestion (ex. : prime, accès à des formations pour augmenter les qualifications selon les besoins organisationnels, discrimination positive — selon l'encyclopédie Larousse, elle vise à « favoriser certains groupes de personnes victimes de discriminations systématiques [liées à l'origine ethnique ou sociale, à des critères religieux, culturels, etc.]; c'est une politique qui vise donc à rétablir l'égalité des chances ». L'application juste et efficace

d'une telle politique doit toutefois s'assurer de favoriser des femmes aux compétences démontrées pour le poste, mais qui sont pénalisées par des considérations autres que celles liées à l'emploi)

- Mener cette sensibilisation aux différents niveaux des organisations (employeurs, employés, hommes, femmes, syndicats, conseils d'administration).

#### **Sociétal :**

- Influencer la **mentalité** prédominante conservatrice en sensibilisant les leaders et les jeunes aux réalités des femmes en commençant dès l'enfance pour éliminer les préjugés sexistes;
- Bénéficier d'une représentation favorable à l'équité dans les postes de gestions au niveau politique.

## **Bonnyville**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Population totale : 6,216

Population ayant le français comme langue maternelle : 425

Population active occupant un poste de gestion : 225

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 29 %

Principales industries : L'extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz, le commerce du détail et la construction.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- Bonnyville bénéficie elle aussi de l'industrie pétrolière, mais à un différent niveau, car l'activité économique de la ville se retrouve en majorité dans l'extraction de pétrole et de gaz, l'extraction minière et dans l'exploitation en carrière;<sup>27</sup>
- La concentration de francophones à Bonnyville a été recensée à 7 %;<sup>28</sup>
- La ville compte également plusieurs ménages militaires en raison de la présence d'une base militaire des Forces canadiennes de Cold Lake, située à proximité;
- Le coût de la vie élevé dans la région de Cold Lake, dont Bonnyville fait partie, est causé en grande partie par la croissance de l'industrie pétrolière et gazière qui exerce une pression à la hausse sur les prix;<sup>29</sup>
- Il y existe un centre communautaire francophone ainsi que certains établissements d'enseignement en français;
- Les données sur les principaux secteurs d'activités des francophones de cette région n'ont pas pu être saisies.

## **ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION**

La dépendance économique de cette ville aux ressources naturelles limitées crée un certain **climat d'insécurité** au long terme chez les femmes francophones. Comme plusieurs familles s'y établissent suite au déploiement d'un membre militaire pour une période déterminée, les femmes se retrouvent souvent **isolées**, loin de leur réseau social étendu ou de leur famille d'origine. Elles disposent donc généralement de moins d'aide par rapport aux responsabilités familiales. S'ajoute à cette particularité le **coût élevé de la vie** en général, notamment les services de garde. Selon le rapport de l'ombudsman des Forces canadiennes, le coût de la vie dans la région de Cold Lake est un problème sérieux qui va jusqu'à empêcher des familles de se payer des services tels que le téléphone, le câble et l'Internet, poussant certains foyers à déclarer faillite pour faire face à leurs obligations financières.<sup>30</sup> On mentionne notamment les frais élevés reliés aux services de garde et comme autres obstacles, **l'accès limité à des services en français**, le **nombre restreint de postes en gestion** et la nécessité de **maîtriser l'anglais** pour gravir les échelons. Cette combinaison de facteurs semble ralentir l'élan du développement professionnel des femmes francophones de cette communauté où l'écart salarial entre les hommes et les femmes est remarquable.

Les participantes perçoivent que des **préjugés** négatifs existent encore et sont profondément ancrés. Cette discrimination se vit par rapport au fait d'être francophone, mais également au fait d'être une femme. La tendance générale est de désigner **les femmes comme les principales responsables des enfants** et ainsi de les voir comme étant **moins disponibles** pour répondre aux exigences des postes à responsabilités élevées. Les femmes vivent donc une double discrimination. On évalue comme étant plus compréhensifs les milieux d'enseignement et de la santé, des milieux majoritairement composés de femmes et dans lesquels se retrouvent la plupart des possibilités de postes de cadre pour les femmes.

Des salaires nettement moins élevés (comparativement à ceux des hommes) combinés aux coûts élevés des services de garde contraignent les femmes à demeurer au foyer, où elles assument la plus grande part des responsabilités ménagères et familiales.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Lorsque sondées sur les pistes de solutions pour les appuyer dans leur développement professionnel, les participantes ont fait valoir les éléments suivants :

### **Individuel :**

- Accéder à des **formations professionnelles offertes en français et adaptées aux femmes**, pour la préparation aux entrevues, entre autres;
- Avoir accès à plus d'**outils de développement professionnel** en français.

### **Organisationnel :**

- Recourir à des programmes de **mentorat**;
- Sensibiliser les décideurs à **l'embauche des femmes à des postes de gestion**.

### **Sociétal :**

- Augmenter l'accessibilité aux **services de garde** globalement, et favoriser la prestation de services de garde en français;
- Offrir des bourses pour accéder à de la formation d'appoint;
- Faire du **lobbying** auprès des gouvernements pour lutter contre la discrimination entre les sexes.

## **Grande Prairie**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Population totale : 812,201

Population ayant le français comme langue maternelle : 16,180

Population active occupant un poste de gestion : 46,670

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 39 %

Principales industries : L'extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz, le commerce du détail et les soins de santé et assistance sociale.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- Les principales activités économiques de cette ville se retrouvent dans le secteur des ressources naturelles, dont le pétrole et le gaz;<sup>31</sup>
- La population a connu une croissance constante depuis plus d'une décennie, on note une augmentation de 16,7 % entre les recensements de 2006 et 2011;<sup>32</sup>
- Le pourcentage de la population francophone est de 2,4 %;<sup>33</sup>
- Les données sur les principaux secteurs d'activités des francophones de cette région n'ont pas pu être saisies.

## **ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION**

Les participantes du groupe de discussion rapportent que le coût de la vie à Grande Prairie est élevé. Elles soulignent que dans plusieurs des ménages, les hommes travaillent à l'extérieur du domicile pendant de longues périodes et rapportent de très hauts salaires. En conséquence, leurs conjointes travaillent très peu, voire pas du tout, afin d'assurer la **garde des enfants à temps plein**. Avec les **coûts élevés des services de garde**, les participantes indiquent que le salaire des femmes (généralement bien moindre en comparaison) justifie rarement le coût de la garderie pendant l'absence du père. Elles se retrouvent donc nombreuses à privilégier la vie familiale au détriment de leur développement professionnel.

Les participantes décrivent la mentalité de la ville comme étant « red neck ». Cette expression courante réfère généralement à une personne vivant loin des grandes villes et souvent peu cultivée.<sup>34</sup> Les participantes dénoncent l'existence perpétuelle de **stéréotypes dévalorisants** pour les femmes et que ceux-ci freinent leur enthousiasme à s'investir professionnellement. Les participantes ressentent que les exigences sur le marché du travail sont plus élevées pour les femmes. L'industrie de l'extraction minière prédominante est traditionnellement masculine et les participantes sentent qu'elles doivent redoubler d'efforts pour pouvoir accéder aux postes de gestionnaire qui implique d'être responsable du travail effectué majoritairement par des hommes. De plus, elles se sentent perçues par les employeurs comme étant **moins disponibles** pour répondre aux exigences des **postes de cadres qui sont par ailleurs peu nombreux** dans cette région.

Les participantes rapportent également que l'éducation n'y est pas valorisée de façon générale puisque les hommes peuvent aller travailler dans l'extraction pétrolière avec peu de scolarité et rapporter de gros salaires, et ce, dès l'adolescence. Or, même si les femmes sont majoritaires dans les institutions postsecondaires, les postes les mieux rémunérés dans cette région ne requièrent pas d'éducation, mais plutôt de l'expérience dans les champs d'exploitation du pétrole. Les femmes ont ainsi tendance à être moins actives dans les secteurs non traditionnels, qui sont les mieux rémunérés et investissent moins dans leur développement professionnel lorsqu'elles ont des enfants. Ces facteurs limitent leurs opportunités de décrocher des emplois qui pourraient leur permettre d'évoluer dans les structures organisationnelles. De plus, selon les participantes, la **nécessité de maîtriser l'anglais**, la **non-reconnaissance des diplômes**, ainsi que **leur accent différent** sont des barrières supplémentaires rencontrées par ces femmes francophones en raison du contexte local et des préjugés envers les femmes qui n'ont pas l'anglais avec un accent local comme langue maternelle.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Les pistes de solutions ci-dessous proviennent des discussions tenues lors du groupe de discussion.

### **Individuel :**

- Bénéficier de **l'appui des proches et de la famille**;
- Augmenter le **réseautage**.

### **Organisationnel :**

- Sensibiliser les employeurs à la **valeur de l'intégration des femmes et des immigrantes francophones** au sein de leurs effectifs;
- Rendre les **postes de gestion accessibles aux femmes** en tenant compte de leurs réalités.

### **Sociétal :**

- Augmenter le nombre de **modèles de leaders féminins**;
- Mettre en place des **lois pour promouvoir l'augmentation du nombre des femmes occupant des postes de gestion**;
- Créer des **groupes de femmes entrepreneures et gestionnaires**;
- Bonifier le **soutien financier** pour les organisations francophones;

- Subventionner davantage les **services de garde** et modifier les heures de services pour les rendre plus **flexibles** et complémentaires à l'horaire des femmes qui travaillent;
- Valoriser **la langue française**;
- Augmenter le nombre des services offerts en français;
- Ouvrir les **mentalités** à des rôles moins traditionnels pour les femmes;
- Valoriser **l'éducation**.

## Ontario

L'Ontario est devenu un joueur important dans de l'économie canadienne par ses atouts divers sur le plan industriel et sa proximité avec l'imposant marché américain. La province jouit d'une renommée internationale grâce à ses industries de technologies de pointe ainsi qu'à ses secteurs de services aux entreprises, des finances, du tourisme et de la culture.<sup>35</sup> Environ 40 % de tous les sièges sociaux canadiens et 59 % des sièges sociaux sous contrôle étranger sont situés en Ontario.<sup>36</sup>

De façon générale, dans cette province, le taux de chômage des francophones est plus bas que celui des anglophones.<sup>37</sup> Par ailleurs, la proportion de femmes occupant un emploi en Ontario était de 58 % en 2009.<sup>38</sup>

Un travailleur francophone sur trois est employé dans les administrations publiques, dans le secteur de l'enseignement ou des soins de santé.<sup>39</sup> On retrouve les francophones aussi en grand nombre comme entrepreneurs, dans les domaines des affaires, de la finance, de l'administration, la vente et les services, où leur bilinguisme s'avère un avantage précieux. Selon le recensement 2006 de Statistique Canada, on dénombre à 31,995 individus, soit 10 %, le nombre de francophones occupant un poste de gestion. Encore une fois, les données genrées sur les réalités des francophones de cette province sont peu nombreuses. Les statistiques sur la présence des femmes dans l'économie sont aussi rares et ne rapportent pas la réalité de la dualité linguistique. Des recherches supplémentaires sont à faire pour mieux comprendre la situation des femmes francophones.

Étant la province la plus densément peuplée et la plus diversifiée du pays, l'Ontario attire 70 % des immigrants francophones hors Québec.<sup>40</sup> On retrouve en Ontario le plus haut pourcentage de personnes ayant fait des études postsecondaires (59 %) parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du G7.<sup>41</sup> Par contre, le niveau de scolarisation des Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens varie considérablement selon les régions, mettant en évidence les disparités entre les milieux urbains et ruraux.<sup>42</sup>

## **Grand Toronto**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Population totale : 2 615,060

Population ayant le français comme langue maternelle : 32,665

Population active occupant un poste de gestion : 153,440

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 41 %

Principales industries : Les services professionnels, scientifiques et techniques, le commerce du détail et les soins de santé et assistance sociale.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- Les industries prédominantes de Toronto sont similaires à celles qui dominent dans l'ensemble de l'Ontario. Les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques (11 %) et du commerce de détail (10 %) occupent les deux premiers rangs dans la population générale;<sup>43</sup>
- Les professions reliées aux affaires, à la finance et à l'administration sont les deuxièmes en importance à Toronto et se retrouvent en première place chez les francophones. Cette industrie représente près du quart (24 %) de la population active francophone de la région de Toronto;
- On dénombre à 12 % le nombre d'individus de la population active francophone œuvrant en gestion à Toronto;<sup>44</sup>
- En termes de population, Toronto détrône toutes les autres villes au chapitre du multiculturalisme, où 58 % de la population francophone est immigrante.<sup>45</sup>

### **ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION**

Représentantes du multiculturalisme qui règne dans le grand Toronto, les participantes à ce groupe de discussion sont bien au fait des réalités vécues par les immigrantes. Elles se

retrouvent face à cette **double discrimination** qui vient du fait d'être femme et immigrante. Elles ressentent le poids du racisme et des **préjugés** qui les associent à la garde des enfants et sont souvent dévaluées en raison de la **non-reconnaissance de leurs acquis**.

En général, les femmes ressentent le **besoin d'appuis** additionnels en termes de **services de garde** et de programme gouvernementaux pour les aider à concilier les réalités exigeantes des responsabilités familiales et du travail.

Encore une fois, le manque de **confiance en soi** comme obstacle au développement professionnel se fait ressentir chez les participantes. Elles reconnaissent qu'elles osent moins postuler pour des positions de cadres que leur contrepartie masculine.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Les pistes de solutions qui suivent proviennent des participantes au groupe de discussion.

### **Individuel :**

- Accéder à des **formations** pour appuyer la préparation personnelle au processus d'embauche, maîtriser l'anglais, apprendre la gestion de projets et améliorer la confiance en soi.

### **Organisationnel :**

- Recourir à des programmes de **mentorat**;
- Offrir des programmes de **stage en entreprise** pour accumuler de l'expérience en gestion.

### **Sociétal :**

- Faciliter l'accès à des programmes de **stage en entreprise** pour donner de l'expérience à celles qui n'en ont pas et leur permettre d'en acquérir en gestion;
- Subventionner des programmes des cours de langue en anglais;
- Appuyer et subventionner le **démarrage d'entreprise** (PME);
- Rendre les **services de garde** en français plus accessibles;
- Faciliter la **reconnaissance des acquis** des immigrantes.

## Durham

### SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale : 608,124

Population ayant le français comme langue maternelle : 9,925

Population active occupant un poste de gestion : 40,895

Pourcentage des femmes occupant un poste de gestion : 41 %

Principales industries : Le commerce du détail, les soins de santé et assistance sociale et les services d'enseignement.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- La région de Durham, située en bordure de Toronto, est reconnue pour son développement économique croissant et sa densité démographique. Elle se démarque notamment par son développement résidentiel qui ne cesse de s'accroître et l'activité économique générée notamment par l'entreprise General Motors.
- La fabrication et le commerce de détail étaient les deux industries dominantes en matière d'emploi en 2011 dans la région de Durham employant un quart (25 %) de la main-d'œuvre. La troisième industrie dominante est celle des soins de santé et de l'assistance sociale, où œuvre un travailleur sur dix.<sup>46</sup>
- La population de la région de Durham augmente rapidement et deux groupes de population connaissent une croissance beaucoup plus rapide – les immigrants et les minorités visibles. Il est à mentionner qu'à peine plus de la moitié des femmes immigrantes ou nouvellement arrivées faisaient partie de la population active de Durham.<sup>47</sup>
- Environ 9 000 personnes s'identifient comme francophones vivant dans cette région, selon le recensement de 2011.
- Les données sur les principaux secteurs d'activités des francophones de cette région n'ont pas pu être saisies.

### ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION

Les participantes aux discussions reconnaissent la présence d'**occasions d'emploi dans des postes de gestion**, particulièrement dans l'industrie de l'automobile (qui représente un employeur important de la région), de la petite enfance et dans les entreprises privées. Cependant, elles s'entendent toutes pour dire que ces postes sont majoritairement réservés aux hommes. Le taux des **femmes immigrantes qui font partie de la population active (54,3 %) est moins élevé que celui des femmes en général (61,5 %)** et semble jouer en leur défaveur.<sup>48</sup>

Elles ressentent entre autres les obstacles reliés à la **non-reconnaissance des diplômes et des expériences acquises** outremer, ainsi que l'impact perçu de la **maternité** sur les **disponibilités** des femmes. Cette attitude générale affecte directement le **manque de confiance** des femmes. De plus lorsqu'elles sont immigrantes les femmes francophones vivent une **discrimination raciale et culturelle** qui limite leurs opportunités de développement professionnel.

## PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION

Les pistes de solutions suggérées ci-dessous pour appuyer le développement professionnel des femmes viennent des échanges recueillis lors des groupes de discussion.

### Individuel :

- Accéder à des **formations** pour appuyer les capacités de gestion et de supervision, maîtriser l'anglais, développer son ambition et améliorer la confiance en soi;
- S'informer et se tenir **à jour** sur les tendances actuelles de l'emploi;
- Augmenter le **réseautage** professionnel pour appuyer l'avancement professionnel et augmenter les chances d'embauche.

### Organisationnel :

- Recourir à des programmes de **mentorat**.

### Sociétal :

- Subventionner les **services de garde** pour faciliter la conciliation travail-famille;
- Augmenter le nombre de **modèles de leaders féminins** et leur visibilité afin de les faire connaître.

## Sudbury

### SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale : 21,196

Population ayant le français comme langue maternelle : 5,360

Population active occupant un poste de gestion : 1,015

Pourcentage des femmes occupant un poste de gestion : 53 %

Principales industries : Le commerce du détail, la fabrication et l'administration publique.

- La région Nord-Est accueille le deuxième plus fort contingent de francophones de la province. C'est environ 30 % de la population qui s'identifie comme francophone dans le Grand Sudbury.<sup>49</sup>
- La majorité des francophones de cette ville sont employés dans le secteur tertiaire. Une proportion importante des francophones travaille dans l'extraction minière, dans l'extraction de pétrole et de gaz (7,3 %), dans la fabrication (6,5 %) et dans la construction (6,8 %).<sup>50</sup>
- Par rapport à la population totale, les francophones sont surreprésentés dans les professions des secteurs de la construction, de la fabrication et des services d'enseignement. Les francophones de la région sont toutefois sous-représentés dans les industries du commerce de détail, dans les soins de santé, dans les services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que dans l'hébergement et les services de restauration.<sup>51</sup>
- Pour ce qui est des professions dans lesquelles des francophones du Grand Sudbury œuvrent, 19 % sont dans la catégorie des ventes et services, 19 % dans les affaires, les finances et l'administration, et 19 % dans celle des métiers, du transport et de la machinerie.<sup>52</sup>
- Par rapport à la population totale, les francophones sont surreprésentés dans les professions en sciences sociales, enseignement, administration publique, religion, métiers du transport et de la machinerie, tandis qu'ils sont sous-représentés dans celles en gestion, en vente et services.<sup>53</sup>

## ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION

Les participantes ont affirmé qu'il existe **peu de postes de gestion disponibles** dans la région. Elles ressentent également un manque réel de perspectives d'emploi pour les femmes, et particulièrement pour les femmes francophones. À cet effet, elles mentionnent à quel point il leur **manque des modèles de leaders féminins**.

Selon elles, les **stéréotypes** de jadis où l'homme est le patron persistent toujours. En conséquence, elles se voient reléguées aux rôles d'assistantes, d'adjointes et de secrétaires. En particulier chez les femmes immigrantes et chez celles issues de minorités visibles où ces **préjugés** frappent encore plus fort. Une participante a décrit qu'elle se sentait perçue comme « l'immigrante voleuse de jobs des Canadiens ». La **sous-évaluation de leurs connaissances, de leurs expériences et de leurs acquis** mine leurs possibilités de développement professionnel.

Le manque d'ouverture d'esprit à la diversité culturelle qui domine dans la région nuit à l'intégration sociale des femmes immigrantes.

Le **bilinguisme** impératif représente un obstacle additionnel auquel les femmes francophones font face. De plus, un **manque d'appui et de ressources** sous forme de programmes, services et ateliers est ressenti par les participantes pour les aider dans leur développement professionnel. Ces facteurs alimentent le **manque de confiance** des femmes à postuler pour des emplois de gestionnaires. Comme elles sont réticentes à postuler pour des postes de cadres, elles n'accumulent donc pas **d'expertise en gestion** pour les appuyer à gravir les échelons.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Lorsque sondées sur les pistes de solutions pour les appuyer dans leur développement professionnel, les participantes ont proposé les éléments suivants.

### **Individuel :**

- Développer sa **confiance en soi**.

### **Organisationnel :**

- Offrir plus de **possibilités aux femmes d'acquérir de l'expérience** en tant que gestionnaire;
- Recourir à des programmes de **mentorat** en gestion;
- Sensibiliser les employeurs à l'importance de l'embauche de femmes dans des postes de gestion.

### **Sociétal :**

- Reconnaître **les acquis et les expériences** des Néo-Canadiennes;
- Offrir des **programmes gouvernementaux pour appuyer le développement professionnel en gestion des femmes** (ex. : une suite aux programmes comme Destination Canada);
- Promouvoir l'importance de la **mixité** dans des postes de gestion auprès des organisations.

## **Ottawa**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Population totale : 883,391

Population ayant le français comme langue maternelle : 123,925

Population active occupant un poste de gestion : 61,200

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 40 %

Principales industries : Les administrations publiques, les soins de santé et assistance sociale et le commerce du détail.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- Les industries prédominantes de la région d'Ottawa sont les mêmes qu'à l'échelle de la province, à l'exception du secteur de l'administration publique qui occupe le premier rang (20 % des travailleurs).<sup>54</sup>
- Les professions qui dominent chez les francophones sont plutôt celles reliées aux affaires, à la finance et à l'administration (26 %).<sup>55</sup>
- Le secteur de l'administration publique regroupe plus du quart de la population active francophone de la région d'Ottawa, une proportion légèrement plus élevée que dans l'ensemble de la population active de la région. Le pourcentage de la population active francophone qui occupe des postes de gestion s'élève à 11 %.<sup>56</sup>
- La proximité avec le Québec et la région de Gatineau favorise l'afflux de travailleurs francophones du Québec (Gatineau) sur le marché du travail ottavien.<sup>57</sup>
- C'est dans la région à l'est d'Ottawa qu'on retrouve la plus importante concentration de Franco-Ontariennes et de Franco-Ontariens. Effectivement, le quart de tous les francophones de la province y vivent soit 25 %.<sup>58</sup>
- La région d'Ottawa comprend 18 % de francophones.<sup>59</sup>

## ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION

Toutes les participantes s'entendent pour dire qu'il existe **plusieurs occasions pour des postes de gestion** à Ottawa, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Par contre, l'impact des compressions budgétaires et des réductions d'effectifs **du gouvernement fédéral** dans les services sociaux, les **services de garde** et les programmes d'appui à l'insertion sociale des immigrantes se font sentir de façon négative selon les participantes. Plusieurs des femmes immigrantes ressentent que la **discrimination raciale** et le **manque de références locales** constituent des barrières récurrentes lorsqu'elles sont en processus de recherche d'emploi.

Les femmes sentent également les difficultés de **concilier travail et famille**, et ont l'impression que les employeurs les jugent moins disponibles que les hommes pour occuper des postes de gestion. S'ajoute à ces défis l'obstacle du **bilinguisme nécessaire**. Cette combinaison de facteurs

alimente le **manque de confiance** des femmes à investir dans leur développement professionnel ce qui entraîne un **manque d'expérience** requise pour décrocher un emploi de gestionnaire.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Les pistes de solutions qui suivent ont été proposées par les participantes du groupe de discussion tenu à Ottawa.

### **Individuel :**

- Travailler à son compte et **démarrer sa propre entreprise** ou son organisation à but non lucratif;
- Augmenter les activités de **réseautage**;
- Faire **reconnaître ses diplômes et ses acquis**;
- Oser poser sa candidature pour des postes de gestion;
- Développer **sa confiance en soi**;
- Maîtriser l'anglais;
- Accéder à des **formations** en gestion, en leadership et en gestion de carrière.

### **Organisationnel :**

- Recourir à des programmes de **mentorat**.

### **Sociétal :**

- Créer des **services de garde** pour faciliter la conciliation travail-famille;
- Favoriser la prise en charge des enfants par les conjoints.

## **Nouveau-Brunswick**

La communauté acadienne et francophone du Nouveau-Brunswick comptait 233 530 personnes ayant le français comme première langue officielle parlée en 2011.<sup>60</sup> La population du Nouveau-Brunswick vit un exode rural où la migration à l'intérieur de la province se fait au détriment des régions rurales. En conséquence, le manque de compétences dans les régions rurales combiné avec les emplois saisonniers contribue à faire monter le taux de chômage dans ces régions. Trois zones principales de concentration francophone se démarquent : le Madawaska, la Péninsule acadienne au nord-est de la province et le Sud-Est. Sur un total de douze, les sept comtés de Gloucester, Kent, Madawaska, Northumberland, Restigouche, Victoria

et Westmorland regroupent à eux seuls la presque totalité des francophones de la province (92,8 % d'entre eux).<sup>61</sup>

L'émergence de nouvelles PME incarne le véritable moteur de l'économie locale. À cet effet, les entrepreneurs acadiens forment 7,7 % de la main-d'œuvre francophone et<sup>62</sup> 9 % des femmes sur le marché du travail sont à leur compte.<sup>63</sup> Un grand nombre de ces travailleurs indépendants emploient d'autres personnes, fournissant ainsi de l'emploi aux francophones et aux autres résidents de la province.

Dans la population active, les femmes ont un taux d'activité plus faible que celui des hommes au Nouveau-Brunswick (59,4 % contre 67,0 %) et dans l'ensemble du Canada (62,2 % contre 71,3 %).<sup>64</sup> En 2011, presque deux tiers (65 %) des femmes et trois quarts des hommes (79 %) qui ont un emploi au Nouveau-Brunswick travaillaient dans le secteur privé.<sup>65</sup>

Selon le recensement de 2011, 9 % de la population active du Nouveau-Brunswick occupait un poste de gestion. Parmi ces personnes, 38,5 % sont des femmes.<sup>66</sup> Les données démontrent que l'écart entre le salaire moyen des femmes et celui des hommes occupant un poste en gestion est de 20 %. Par ailleurs, les francophones sont proportionnellement plus nombreux dans les industries productrices de biens. Ces industries se retrouvent dans les régions rurales de la province où le marché du travail est moins dynamique que dans les centres urbains.

Il est à noter que, contrairement aux données générales recueillies sur la population des régions rurales du Nouveau-Brunswick dont le niveau des compétences peut représenter un défi sur le plan professionnel, les participantes aux groupes de discussions de ces régions ont un niveau d'éducation et de compétences élevé (supérieur à la moyenne provinciale).

## **Moncton**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Population totale : 69,074

Population ayant le français comme langue maternelle : 21,275

Population active occupant un poste de gestion : 4,075

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 37 %

Principales industries : Le commerce du détail, les soins de santé et assistance sociale, hébergement et services de restauration.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- Dans la région de Westmorland, dont Moncton fait partie, les principales occupations sont les mêmes qu'à l'échelle provinciale. Les professions liées aux ventes et aux services (26 %), aux affaires, finance et administration (21 %) ainsi qu'aux métiers, transport et machinerie (14 %), dominent le marché du travail de cette région.<sup>67</sup>
- Les principales industries chez les francophones sont les mêmes que dans l'ensemble de la région et de la province à l'exception du secteur des services d'enseignement qui se retrouve au cinquième rang avec 7 % de la population francophone en emploi dans la région.<sup>68</sup>
- En termes de pourcentage de la population active, les quatre industries prédominantes chez les francophones sont les secteurs des soins de santé et de l'assistance sociale (13 %), de la fabrication (10 %), du commerce de détail (10 %) ainsi que de l'administration publique (9 %).<sup>69</sup>
- Les professions qui dominent chez les francophones sont les mêmes que dans le reste de la province. Les professions liées aux ventes et services (24 %), aux affaires, finance et administration (22 %) et aux métiers, transport et machinerie (14 %) occupent les trois premiers rangs en termes de pourcentage de la population active.<sup>70</sup>
- La région de Westmorland a connu peu d'immigration internationale au cours des dernières années. Cependant, elle rencontre un taux relativement élevé de migration intra et interprovinciale. En effet, en 2006, près d'une personne sur cinq était issue de la migration interprovinciale qui s'est traduite par l'arrivée de près de 2 000 nouveaux francophones dans la région entre 2001 et 2006. La population francophone de la région de Westmorland est également légèrement plus âgée que la population anglophone.<sup>71</sup>
- On retrouve 35 % de francophones dans la région de Moncton/Dieppe.<sup>72</sup>

## ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION

Les participantes sont d'avis qu'il **existe un certain nombre de postes de gestion** disponibles à Moncton. Cependant, on n'y retrouve pratiquement pas de postes dans la haute direction. Ces derniers se retrouvent généralement dans les plus grandes villes. Il apparaît donc que les **échelons à gravir sont moins nombreux et vont moins haut**. Les participantes

ajoutent également que le **bilinguisme** est nécessaire à l'avancement professionnel dans leur région.

Selon les participantes, c'est à travers le **réseautage** que les informations au sujet des postes de cadres vacants se transmettent. Celles-ci jugent le réseautage professionnel comme indispensable et réalisent à quel point les femmes, et plus encore les immigrantes, pourraient en bénéficier.

Les participantes aux groupes de discussion sentent que les femmes sont pénalisées à cause du rôle fondamental qu'on leur accorde dans la société comme **étant les principales responsables de la famille**. Elles voient les employeurs plus réticents à les embaucher à cause du risque anticipé à devoir éventuellement les remplacer pendant un congé de maternité, ce qui engendre des coûts additionnels généralement absents lors de l'embauche d'un homme. En effet, 92 % des parents qui prennent un congé parental au Canada sont des mères.<sup>73</sup>

Un changement de **mentalité** s'impose alors. Les femmes ne se sentent pas écoutées de la même manière que les hommes dans les sphères décisionnelles. Elles voient les médias comme un outil pour contribuer au changement des mentalités qui restreignent les femmes au rôle de responsable du foyer. Pour certaines, la présence des grands-parents les aide à concilier travail et famille.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Les pistes de solutions suivantes ont été proposées comme pouvant appuyer le développement professionnel des participantes.

### **Individuel :**

- Augmenter les activités de **réseautage**;
- Accéder à des **formations** pour appuyer le développement de la confiance en soi.

### **Organisationnel :**

- Influencer un changement dans la **culture organisationnelle** pour qu'elle devienne plus ouverte à la place des femmes dans les rôles de gestion.

### Sociétal :

- Créer des réseaux de **services de garde** en français, flexibles et disponibles pour appuyer la conciliation travail-famille;
- Utiliser les médias pour influencer les mentalités en faveur du développement professionnel des femmes;
- Augmenter le nombre de **modèles de leaders féminins**.

## Edmundston

### SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale : 16,032

Population ayant le français comme langue maternelle : 14,625

Population active occupant un poste de gestion : 540

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 33 %

Principales industries : Les soins de santé et assistance sociale, le commerce du détail et la fabrication.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

- En termes de pourcentage de la population active, les secteurs économiques prédominants du comté de Madawaska, dont Edmundston fait partie, sont les mêmes que dans l'ensemble de la province, à l'exception du secteur de la construction (7 %) qui remplace le secteur de l'administration publique (8 %) au plan provincial. Le secteur de la fabrication est important pour la région puisqu'il regroupe 20 % de la population active. L'industrie forestière est une partie importante de l'industrie locale aussi. Malgré plusieurs séries de mises à pied dans les années 1990 et 2000, l'industrie de pâtes et papiers demeure l'un des principaux employeurs manufacturiers de la ville.
- Le revenu moyen d'emploi de la population du comté est inférieur de 5 % à celui de la population du Nouveau-Brunswick, tandis que le revenu moyen des francophones de la région est égal à celui des francophones de l'ensemble de la province. Le revenu moyen des francophones du comté est 4 % plus élevé que celui des anglophones, alors que dans l'ensemble de la province le revenu moyen des francophones se situe à 6 % de moins que celui des anglophones.<sup>74</sup>
- Les trois principales catégories de profession de la région sont également les mêmes que dans l'ensemble de la province, soit : ventes et services (26 %), métiers, transport et machinerie (19 %), ainsi que les affaires, la finance et l'administration (14 %).<sup>75</sup>

- La population du comté de Madawaska représente 5 % de la population du Nouveau-Brunswick, et 13 % des francophones de la province vivent dans cette région. La population de la région est composée de 94 % de francophones. Il est remarquable de noter que la totalité de la population affirme avoir une connaissance du français.<sup>76</sup>

## **ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION**

Les participantes dénotent **la présence d'un certain nombre de postes de gestion** dans leur région. Par contre, elles semblent toutes d'accord pour dire que la grande majorité des postes sont **occupés par des hommes**. À l'intérieur de certains conseils d'administration et de quelques entreprises, les participantes reconnaissent une augmentation du nombre de femmes dans des fonctions de gestion et de leadership. Elles croient que les décideurs aimeraient voir ce nombre augmenter. Elles s'entendent également pour dire qu'il y a un **manque flagrant d'exemples de femmes inspirantes**. C'est à des niveaux moins élevés dans les échelons et à des postes de supervision qu'on voit les femmes plafonner, car il semble qu'elles soient pratiquement absentes des postes au sein de la haute direction. Les participantes sentent un certain vent de changement par rapport à l'attitude des jeunes femmes, pour lesquelles l'ambition semble faire partie intégrante de leurs valeurs.

Elles se questionnent sur les manières de briser le cercle vicieux qui limite l'accès des femmes à des postes de gestion. Les femmes se sentent effectivement **sous-représentées dans les réseaux professionnels**. Elles savent que ces réseaux font partie du marché caché de l'emploi et que c'est à l'intérieur même de ces réseaux que les informations circulent sur les ouvertures de postes de gestion qui, souvent, ne sont pas affichés dans les médias. Cependant, elles ont de la difficulté à accéder à ces réseaux où elles peuvent avoir l'expérience d'y vivre du sexisme ou d'autres formes de discrimination qui rendent la situation désagréable.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION**

Pour les appuyer dans leur développement professionnel, les participantes au groupe de discussion ont proposé les éléments suivants.

### **Individuel :**

- Développer la **confiance en soi**;

- Accéder à des **formations** pour appuyer le développement professionnel et la confiance en soi.

#### **Organisationnel :**

- Valoriser l'**expérience et l'apport** spécifiques des femmes;
- Recourir à des programmes de **mentorat**;
- Offrir de la **flexibilité** dans l'horaire aux femmes pour faciliter la conciliation travail-famille;
- Recruter **plus de femmes pour les postes de gestion**.

#### **Sociétal :**

- Sensibiliser les conseillères en orientation des établissements d'enseignement aux options de carrière dans des secteurs non traditionnels pour les jeunes femmes;
- Développer des stratégies et des initiatives pour encourager les jeunes femmes à s'orienter dans des métiers non traditionnels;
- Influencer un changement de **mentalité** qui restreint les femmes au rôle de personne aidante;
- Motiver les jeunes à gravir les échelons pour atteindre des postes de leadership.

## **La Péninsule acadienne**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE DU COMTÉ DE GLOUCESTER**

- En raison de la proximité géographique de cette région, les données socio-économiques sont souvent difficiles à départager pour chacune des communautés de Bathurst, Tracadie-Sheila, Caraquet et Shippagan. Pour cette raison, le survol socio-économique est présenté pour l'ensemble de cette région. Cependant, nous reconnaissons que les réalités de chacune des communautés peuvent être différentes et pour cette raison un groupe de discussion a été réalisé à Bathurst pour les femmes des régions environnantes, ainsi qu'à Tracadie-Sheila pour les femmes des régions environnantes, incluant Caraquet et Shippagan.
- Une vague relativement récente de fermetures d'usines et d'installations d'exploration minière dans la région a accru la présence majoritaire d'hommes à la recherche d'emploi.
- Les secteurs dominants du comté de Gloucester, dont Bathurst et Tracadie-Sheila font partie, sont, par ordre d'importance, la fabrication (13 %), le commerce de détail (13 %), les soins de santé et de l'assistance sociale (12 %), ainsi que l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse (8 %) et, enfin, la construction (7 %).<sup>77</sup>

- Le comté de Gloucester est l'un des plus peuplés de la province et aussi un des plus grands territoires.<sup>78</sup>
- Contrairement à toute autre région, la population du Nord-Est est répartie entre 29,6 % d'unilingues anglophones et 27,3 % d'unilingues francophones et 43 % de la population ayant une connaissance de l'anglais et du français.<sup>79</sup>
- Le revenu moyen de la population francophone du comté est inférieur de 11 % au revenu moyen dans l'ensemble de la population francophone du Nouveau-Brunswick.<sup>80</sup> Les données sur les principaux secteurs d'activités des francophones de cette région n'ont pas pu être saisies.

## Bathurst

### SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale : 4,979  
 Population ayant le français comme langue maternelle : 2,395  
 Population active occupant un poste de gestion : 105  
 Pourcentage des femmes occupant un poste de gestion : 38 %  
 Principales industries : Le commerce du détail, les soins de santé et assistance sociale et les administrations publiques.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

### ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION DE BATHURST

Avec la majorité de l'économie globalement située dans le secteur primaire, on reconnaît qu'il y a **moins de postes de gestion disponibles**. Par ailleurs, les postes de gestion ne figurent pas parmi les principales professions exercées par les francophones de la région.<sup>81</sup> Avec les relativement récentes fermetures d'usines et d'installations d'exploration minière, les possibilités de postes de gestion semblent se retrouver davantage dans la fonction publique. Par contre, suite à la réforme de la fonction publique fédérale de 2011, les participantes dénotent que plusieurs postes de gestion ne sont pas renouvelés.

Les participantes des groupes de discussion semblent vivre sous le poids de **stéréotypes négatifs** envers les femmes, lesquels les limitent à occuper le rôle traditionnel de femme au

foyer. En plus, étant donné que plusieurs travailleurs du secteur minier sont relocalisés dans d'autres mines à l'extérieur de la région, leurs conjointes se retrouvent monoparentales pendant des périodes de plusieurs semaines lorsque leurs conjoints sont en déplacement pour le travail. Les responsabilités accrues que cette situation engendre rendent les femmes moins disponibles pour se concentrer sur leur développement professionnel. Les femmes se sentent pénalisées lorsqu'elles visent l'obtention de postes de cadre quand, par exemple, leur assiduité est évaluée et que celle-ci peut paraître faible comme elles sont pratiquement les seules responsables d'intervenir en cas de besoin des enfants.

Même si elles ont l'ambition de devenir cadres ou gestionnaires, les femmes consultées sentent que leur **crédibilité** les limite. Lorsqu'elles sont mères, et parfois en plus des personnes aidantes, les femmes sont perçues comme non disponibles. Les commentaires désobligeants qu'elles reçoivent ne proviennent pas que des hommes, mais également d'autres femmes. Elles manquent donc d'appuis à plusieurs niveaux et mentionnent la maîtrise de la langue comme barrière également. L'influence de cette **mentalité traditionnelle** est ancrée depuis plusieurs générations dans la région. On semble par contre dénoter un vent de changement chez certaines jeunes femmes qui visent à être plus indépendantes financièrement.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION DE BATHURST**

Les pistes de solutions pour appuyer les femmes dans leur développement professionnel proviennent des participantes aux groupes de discussion.

### **Individuel :**

- Avoir un plan familial incluant le développement professionnel de la conjointe;
- Créer des groupes d'entraide entre femmes;
- Accéder à des **formations** pour être en meilleure position de faire du lobbying pour la mixité dans les postes décisionnels, appuyer dans le processus d'embauche et le développement professionnel;
- Développer la **confiance en soi** et la **crédibilité**;

### **Organisationnel :**

- Offrir des **services de garde adaptés** en milieux de travail pour faciliter la conciliation travail-famille;
- Appuyer le **développement professionnel** des femmes.

### **Sociétal :**

- Promouvoir la mixité auprès des hommes sous forme de consultations pour influencer un changement de mentalité;
- Appuyer l'offre des **services de garde** mieux adaptés et sur les lieux de travail pour faciliter la conciliation travail-famille par la défense de droits en matière de conciliation travail-famille et en encourageant la prise en charge de la garde des enfants par les hommes;
- Subventionner les personnes choisissant de demeurer au foyer pour s'occuper des enfants à temps plein;
- Mettre en œuvre des mesures **incitatives ou programmes pour appuyer les femmes entrepreneures.**

## **Tracadie-Sheila**

### **SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Population totale : 4,933

Population ayant le français comme langue maternelle : 4,670

Population active occupant un poste de gestion : 150

Pourcentage de femmes occupant un poste de gestion : 30 %

Principales industries : La construction, le commerce du détail, et les services d'enseignements.

Source : Statistique Canada, Profil de l'ENM 2011

### **ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES LORS DU GROUPE DE DISCUSSION DE TRACADIE-SHEILA**

Les participantes perçoivent la présence de **beaucoup de postes de gestion disponibles**. Les perceptions des possibilités d'obtention des postes de haute direction pour les femmes semblent par contre limitées. Les femmes réalisent l'importance des acquis, de l'expérience professionnelle et de l'établissement de leur crédibilité pour obtenir de tels postes.

Malgré la présence notée des femmes dans des positions de leadership au communautaire, **le manque de femmes leaders modèles** dans le secteur privé et dans des conseils d'administration influents se fait sentir. Il devient plus difficile alors pour les femmes de croire que c'est possible pour elles d'atteindre de tels niveaux.

Les participantes des groupes de discussion semblent vivre sous le poids de **stéréotypes négatifs** envers les femmes les limitant à occuper un rôle traditionnel de femme au foyer. Les participantes ont aussi mentionné des pratiques non égalitaires lors des entrevues pour des postes de gestion. Cette forme de discrimination se présente sous forme de questions invasives et inappropriées sur la situation familiale des femmes et leurs responsabilités à la maison. Ces propos sexistes et ce genre d'interrogations, présentés directement ou indirectement, sont illégaux même s'ils persistent et briment l'espoir de décrocher des postes de gestion tout en affectant négativement la **confiance en soi** des femmes. Culturellement et profondément ancrée, cette **mentalité sexiste** mine l'aspiration de développement professionnel des femmes. Les participantes réalisent que les postes de gestion sont plus exigeants et elles ressentent le **besoin d'être appuyées** pour pouvoir y accéder et performer.

Les participantes au groupe de discussion dénotent une certaine ouverture, de la part de certains leaders organisationnels, à ce qu'il y ait plus de femmes à des postes de gestion. C'est lorsqu'une sensibilisation a été faite que le nombre de femmes présentes à des postes de gestion se fait remarquer. Toutefois, elles sont encore peu nombreuses à être présentes dans ces positions.

## **PISTES DE SOLUTIONS DES PARTICIPANTES AU GROUPE DE DISCUSSION DE TRACADIE-SHEILA**

Les pistes de solutions pour appuyer les femmes dans leur développement professionnel sont tirées des discussions guidées.

### **Individuel :**

- Créer des groupes d'intérêt virtuels entre femmes (ex. : par téléphone, sur Facebook ou en personne);
- Participer à des activités de **réseautage** au niveau communautaire, privé et gouvernemental entre autres pour l'entraide;
- Accéder à des **formations** pour appuyer les femmes dans le processus d'embauche et pour développement professionnel;
- Augmenter la **crédibilité** des femmes.

### **Organisationnel :**

- Créer des groupes et mettre sur pied des activités de **réseautage** formel et informel pour femmes de la Péninsule semblables à ceux du type *Richelieu, Rotary*,

*Toast Masters, Sommet des femmes en Acadie et Chambre de commerce*, pour appuyer le développement professionnel des femmes;

- Préparer une relève féminine en appuyant le **développement professionnel** des jeunes femmes.

#### **Sociétal :**

- Influencer un changement de **mentalité** vers une ouverture plus grande à la présence des femmes dans des postes décisionnels.

## **Obstacles**

Les obstacles rencontrés par les femmes qui désirent occuper un poste de gestion sont réels et présents à plusieurs niveaux. D'ailleurs, ils s'avèrent semblables chez les femmes partout au pays, mais ils sont évidemment différents de ceux rencontrés par les hommes. L'information ci-dessous tient compte des données recueillies à toutes les étapes de la recherche, incluant les groupes de discussion et les sondages effectués.

Un certain changement de mentalité au cours des 30 dernières années a fait évoluer les courants de pensée, car on retrouve plus de femmes dans des postes de gestion et plusieurs s'entendent sur l'importance de la mixité dans les équipes de gestion. De ce fait, près de 100 % des employeurs sondés pour cette étude ont indiqué que les femmes font d'aussi bonnes gestionnaires que les hommes, et 88 % d'entre eux disent qu'il est important qu'il y ait des femmes gestionnaires au sein des organisations. Dans ce sens, 78 % des répondantes au sondage individuel sont d'avis que les postes de gestion leur sont aussi accessibles qu'aux hommes dépendamment des secteurs où certains sont plus réceptifs que d'autres. Il est à noter que 40 % des répondantes occupent présentement un poste de gestion. Nous pourrions en déduire que leur attitude positive reliée à leur succès. D'autre part, lorsqu'elles sont amenées à approfondir leurs réflexions sur le sujet, les femmes consultées en groupe de discussion sont toutefois d'avis que les postes de gestion leur sont moins accessibles comparativement aux hommes. Effectivement, un sondage national de Monster Worldwide a révélé que huit répondantes canadiennes sur dix (81 %) croient que les femmes doivent prouver qu'elles possèdent des compétences et une expérience supérieures pour rivaliser avec les hommes dans la recherche

d'emploi.<sup>82</sup> En plus, 74 % des répondantes considèrent les postes de direction comme inaccessibles, estimant qu'elles doivent travailler plus fort que les hommes pour réussir. En effet, on dénote que la parité hommes/femmes dans certaines organisations est loin d'être acquise et les femmes n'occupent toujours pas la place qui leur revient selon leurs compétences dans les postes de haute direction.

## **RÉSEAUX DE CONTACTS**

Fait récurrent dans chacun des groupes de discussion et dans les sondages, les femmes sont moins actives en matière de réseautage. Leurs réseaux de contacts professionnels sont plus restreints en nombre et ils n'ont généralement pas la même influence comparativement à ceux des hommes. Les femmes se retrouvent moins nombreuses dans les réseaux et les clubs établis et elles ne participent pas autant que les hommes aux activités de réseautage. Selon les informations fournies par les répondantes, ceci pourrait être en partie dû au fait que les femmes ont moins de temps à investir dans des activités de réseautage à cause de la prépondérance des responsabilités ménagères dans leur emploi du temps quotidien. Mais aussi, plusieurs d'entre elles dénoncent un manque de confiance en soi qui les freine dans la promotion de leurs compétences dans le cadre de ces rencontres de réseautage. Pourtant les femmes considèrent que ces réseaux de contacts sont des lieux privilégiés où circulent les informations au sujet des ouvertures de postes de gestion. Et selon les données du sondage, ils seraient particulièrement utiles pour les femmes qui se sont absentes de la sphère professionnelle en raison de la maternité et dont le réseau préalablement constitué s'est effrité après des mois ou des années d'absence. Il devient donc important de prioriser la participation active à des réseaux de contacts et d'adapter ces sphères aux femmes, car leur présence dans ces milieux peut grandement influencer les chances d'être informées des débouchés en gestion et leadership.

## **CONFIANCE EN SOI**

Lors d'une étude sur la situation des femmes dans la direction d'organisations, il a été relevé que la plus grande qualité des cadres supérieurs ayant gravi les échelons a été leur grande confiance en elles.<sup>83</sup> Une confiance qu'elles ont développée par les défis qu'elles ont surmontés et les occasions qu'elles ont saisies. Il n'est pas surprenant d'apprendre que chez les employeurs

sondés, le manque de confiance en soi des femmes représente le facteur d'influence le plus important entre la situation professionnelle des femmes et celle des hommes. Les femmes elles-mêmes partagent cet avis, car 86 % des répondantes au sondage ont identifié la confiance en soi comme étant déterminante à l'avancement professionnel des femmes. La confiance en soi, mais aussi la crédibilité est la clé. Près de la moitié des répondantes ont indiqué que l'attitude des collègues envers les femmes gestionnaires peut avoir un impact sur leur avancement professionnel.

L'élément-clé de la confiance en soi peut être aussi partiellement attribué à l'écart important entre les salaires attribués aux hommes et ceux que reçoivent les femmes. Bien qu'il se referme lentement, l'écart salarial entre les sexes persiste. Les femmes touchaient en moyenne un taux horaire de près de 84 cents pour chaque dollar gagné par les hommes en 2008 (ce qui constitue une augmentation de 8 cents depuis 1988).<sup>84</sup> On mentionne que le manque de confiance des femmes et, inversement, le sentiment de supériorité des hommes s'ajoutent aux défis qui limitent l'avancement professionnel des femmes.

## **CONCILIATION TRAVAIL - FAMILLE**

Les femmes sont jugées moins disponibles pour performer au travail à cause du partage des responsabilités familiales non équitable. Un rapport de CFC de 2012 exprime d'ailleurs la réalité suivante :

- [...] Les femmes consacrent plus de temps que les hommes aux soins de leurs enfants. En 2010, les femmes passaient en moyenne 50,1 heures par semaine à offrir des soins non rémunérés à des enfants, soit plus du double (24,4 heures) du temps consacré par les hommes.
- Les femmes consacrent plus de temps que les hommes à des tâches domestiques aussi. En 2010, les femmes consacraient 13,8 heures par semaine à des tâches domestiques, comparativement à seulement 8,3 heures pour les hommes.
- Les femmes étaient près de deux fois plus nombreuses que les hommes (49 % de femmes et 25 % d'hommes) à fournir des soins à une personne âgée pendant plus de 10 heures par semaine.<sup>85</sup>

Il n'est donc pas surprenant de lire que 71 % des répondantes au sondage de cette étude indiquent que l'ampleur des responsabilités familiales qui leur reviennent généralement freine leur avancement professionnel.

Le tiers des employeurs ayant choisi de répondre à la question concernant les différences entre la situation professionnelle des femmes et des hommes a indiqué que les femmes ont plus de responsabilités familiales, et que celles-ci nuisent à l'efficacité de leur travail.

Les congés de maternité ont souvent été soulevés comme ayant un impact négatif sur l'avancement professionnel des femmes interrogées dans cette étude. Parfois, dans le processus d'entrevue, on leur demande si elles envisagent de partir en congé de maternité ou alors, à leur retour, elles doivent patienter plus longtemps avant de pouvoir reprendre leur position ou en atteindre de plus élevées dans l'organisation.

Le manque de flexibilité de la part des employeurs pour appuyer les femmes à concilier travail et famille est un concept régulièrement identifié comme obstacle par les participantes aux groupes de discussions et au sondage.

## **DISCRIMINATION**

Près de 80 % des employeurs sondés dans le cadre de cette étude sont d'accord pour dire qu'il existe encore des préjugés sexistes qui freinent l'accès des femmes à des positions de leadership. Quelques fois appuyés sur des réalités et souvent relevant de l'ignorance ou de mentalités stagnantes, les préjugés envers les femmes affectent négativement ces dernières à plusieurs niveaux tels l'apparence, le statut familial, l'appartenance culturelle. La langue maternelle et l'accent qui en découle. Les préjugés font partie intégrante du cercle vicieux qui empêche les femmes d'acquérir de l'expérience en gestion et comme leaders. Elles se retrouvent donc sous-évaluées ou sous-expérimentées vis-à-vis aux exigences requises pour postuler à des emplois de haute direction.

Une forme de préjugés qui affecte un nombre grandissant de Canadiennes est la discrimination raciale. La francophonie canadienne se diversifie et devient de plus en plus multiculturelle en

raison de l'immigration internationale.<sup>86</sup> En moyenne, au cours des 20 dernières années, environ 235 000 nouvelles personnes sont venues s'établir au Canada chaque année.<sup>87</sup> Les femmes immigrantes se retrouvent doublement discriminées en raison du fait qu'elles sont des femmes et qu'elles viennent d'ailleurs. S'ajoute aux défis de ces dernières la non-reconnaissance des diplômes et des expériences professionnelles acquises à l'extérieur du pays. Pour l'instant, nous ne disposons que des récits des participantes à cet effet.

## **FEMMES EXEMPLAIRES**

En dépit du fait qu'il y a davantage de femmes dans des postes de gestion et en position de leadership, les femmes rapportent qu'elles ont besoin de femmes modèles pour s'inspirer dans leur cheminement. Au Canada, il y a un nombre grandissant de femmes occupant des postes de haute direction. Il y avait en 2013 six femmes premières ministres au Canada et en 2014 elles ne sont plus que deux, Eva Ariak au Nunavut et Kathleen Wynne en Ontario. Pratiquement toutes les femmes interrogées lors des groupes de discussion se sentent sous-représentées.

## **SERVICES DE GARDE**

Les femmes sont en effet encore trop souvent les seules ou principales responsables des charges reliées à la famille. Les taux d'emploi des femmes ayant des enfants augmentent depuis une trentaine d'années. En 2009, 73 % des femmes avec enfants de moins de 16 ans vivant à la maison faisaient partie de la population active rémunérée; en 1976, ce taux s'établissait à 39 %.<sup>88</sup> Les exigences spécifiques en termes d'investissement de temps, d'engagement professionnel et les attentes requises par les postes de haute direction sont souvent incompatibles avec les services de garde traditionnels et le déséquilibre des responsabilités familiales dans les couples. Ce besoin vient à défaut de l'implication de l'autre parent et entrave particulièrement les mères monoparentales. Tant et aussi longtemps que les femmes ne pourront compter sur l'accès à des services de garde adaptés aux exigences des postes de haut niveau, leurs possibilités de gravir les échelons seront réduites.

## Pistes de solutions

À la lumière des informations recueillies pour cette étude, il s'avère qu'il n'existe pratiquement pas de politiques, de priorités communautaires ou organisationnelles visant à favoriser le développement professionnel des femmes. Les pistes de stratégies décrites ci-dessous visent à servir de canevas pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies concrètes qui permettront d'appuyer les femmes de la francophonie canadienne dans l'obtention de postes décisionnels. Ces informations seront utiles pour les étapes ultérieures du projet « Leadership féminin » du RDÉE Canada et elles permettront de poser des jalons pour les interventions du RDÉE Canada et de ses membres et partenaires dans leurs activités courantes au niveau du développement économique au sein des communautés francophones et acadiennes.

### INDIVIDUEL

#### Réseautage

Investir dans des réseaux de contacts apparaît chez 65 % des répondantes au sondage comme étant bénéfique à leur développement professionnel et susceptible d'augmenter les chances de décrocher un poste de gestion et de leadership. Les femmes ont donc un intérêt à développer un réseau professionnel diversifié et influent pour pouvoir disposer des informations nécessaires et des mêmes occasions de développement professionnel que les hommes, pour ainsi gravir les échelons organisationnels plus aisément. Des pistes de solutions pour favoriser le réseautage chez les femmes pourraient prendre les formes suivantes :

- Créer des initiatives pour appuyer les femmes dans la prise de connaissance des réseaux professionnels et informels existants et les soutenir dans leur introduction et dans la manière de les utiliser pour qu'elles s'y joignent. Ces initiatives peuvent être réalisées par jumelage ou mentorat par exemple;
- Sensibiliser les femmes à l'existence ou à l'efficacité de plateformes virtuelles de réseautage professionnel telles que *LinkedIn* et les soutenir dans la manière de les utiliser pour qu'elles y soient plus actives et en tirent avantage;
- Mettre sur pied de nouveaux réseaux. Ceux-ci peuvent prendre la forme de groupes d'intérêts particuliers, par exemple des femmes gestionnaires qui sont à la recherche de postes avec plus de responsabilités et des femmes qui aspirent à devenir gestionnaires.
- Mettre en place des plateformes virtuelles adaptées aux besoins et aux réalités des femmes. Avec les technologies récentes en constante évolution facilitant les

communications, des groupes virtuels peuvent être créés permettant ainsi de briser des barrières géographiques et de rapprocher des personnes avec des intérêts communs pour s'entraider. Parmi les réalités dont il faut tenir compte, on peut souligner les défis liés à la maternité. Les initiatives mises en place devraient offrir la possibilité aux femmes qui se sont absentes du marché de l'emploi pendant 6 mois, 1 an ou 3 ans de maintenir ou d'actualiser leur réseau de contacts pour qu'elles ne se sentent pas complètement déconnectées à leur retour au travail. Les activités de réseautage devraient également prendre en compte les horaires et les disponibilités de ces nombreuses femmes qui demeurent les principales responsables de la sphère domestique.

## **Formations**

Les formations d'appoint sont désirées chez nombre des femmes interrogées. C'est entre autres pour améliorer leurs capacités en communication, gestion, supervision et des formations linguistiques pour la maîtrise de l'anglais. Ces formations, dépendamment des besoins, peuvent aussi permettre d'outiller les femmes à influencer des changements de mentalité visant la mixité dans les postes de gestions. Un des bénéfices secondaires visés est l'augmentation du niveau de confiance personnelle. Concrètement, des pistes de solutions envisageables pourraient être :

- Recenser les formations désirables à l'appui du développement professionnel des participantes au projet;
- Recenser les formations disponibles en lien avec les intérêts et besoins;
- Guider les participantes vers les fournisseurs de telles formations;
- Préparer des formations qui répondent spécifiquement aux besoins.

## **ORGANISATIONNEL**

### **Ouverture d'esprit**

Il est attendu que plusieurs facteurs influent sur la capacité des organisations et des barrières systémiques. Cependant, en réponse aux inégalités existantes dans la parité, ainsi qu'à la discrimination sexuelle, raciale et linguistique subie par les femmes, il va de soi que pour favoriser l'égalité des genres, les organisations doivent être flexibles et faire preuve d'ouverture, de créativité et d'innovation. Bien que des limites sont présentes pour mettre en place des stratégies, il en demeure que pour voir un changement réel, les organisations doivent démontrer une ouverture d'esprit et le désir de prioriser l'équité. Le changement en faveur de l'augmentation de la mixité dépend des personnes qui prennent les décisions fondamentales

dans les organisations. Parmi les initiatives qui pourraient être mises peuvent s'inspirer des notions suivantes.

- Accompagner les femmes dans la gestion de leur carrière en considérant leurs caractéristiques, besoins et attentes;
- Reconnaître la compétence des femmes;
- Démontrer de la flexibilité envers les exigences requises pour un poste de cadre supérieur en révisant ou réorganisant la charge de travail pour que ces postes s'avèrent donc plus attrayants aux yeux des femmes;
- Sensibiliser et appliquer la notion de discrimination positive envers les femmes au niveau organisationnel et au niveau sociétal.

## **Mentorat**

Le concept de mentorat est revenu à plusieurs reprises chez les personnes interrogées dans cette recherche. Le mentorat formel implique un programme prévoyant une démarche structurée, appuyée par l'organisation afin que les personnes qui s'y inscrivent puissent en tirer les bénéfices escomptés.<sup>89</sup> Quant au mentorat informel, il repose sur une relation naturelle et une association spontanée initiée par la personne mentorée auprès de la personne choisie comme mentor.<sup>90</sup> L'étude sur la situation des femmes dans la direction d'organisations produite par des chercheurs de l'Université Laval en 2012<sup>91</sup> confirme que toutes les femmes occupant des postes de cadre supérieur ayant participé à leur étude ont bénéficié du mentorat ou de l'accompagnement en gestion dans un cadre informel. Celles-ci ont jugé cette forme d'appui essentielle à leur avancement. L'objectif de programmes formels de mentorat vise à accompagner les femmes dans la progression de leur carrière pour les aider à maîtriser les différents aspects de la gestion et de la culture de l'entreprise. Comme pistes de solution concrètes :

- Promouvoir dans des organisations cibles, des programmes de mentorat formel accessibles à toutes les étapes de carrière des participantes;
- Promouvoir la notion et faciliter la création de relations de mentorat informel chez les participantes.

## **SOCIÉTAL**

### **Mentalités**

L'influence des mentalités rétrogrades qui perdurent dans notre société contribue largement à freiner l'élan des femmes dans leur développement professionnel. Selon l'avis des participantes qui ont témoigné dans les groupes de discussion, ce sont particulièrement les mentalités conservatrices en Alberta qui souvent limitent les femmes à demeurer au foyer, le sexisme au Nouveau-Brunswick qui apparaît, entre autres, sous forme de questions discriminatoires en entrevue et le racisme entrecroisé avec le sexisme qui menace les femmes en Ontario. Sans pouvoir imposer un changement de mentalités, il demeure nécessaire de mettre le cap sur l'ouverture d'esprit, la compassion et la promotion de la connaissance des autres. En termes de pistes d'actions concrètes, on pourrait entrevoir :

- Recenser et présenter des initiatives, politiques et pratiques exemplaires couramment appliquées dans des organisations;
- Sensibiliser les décideurs et leaders politiques à prioriser la parité;
- Tenir des sessions d'informations sur les avantages de la mixité dans les postes décisionnels;
- Préparer des documents sur les statistiques représentant les réalités actuelles de la place des femmes dans des postes de gestion et les distribuer dans les organisations.

### **Garde des enfants**

Afin d'appuyer les femmes dans leur développement professionnel et d'intégrer les réalités de la conciliation travail-famille et spécifiques aux exigences des postes de gestion, il est nécessaire de repenser la responsabilité de la garde des enfants, surtout en bas âge. La tendance présume que dans les services de garde et dans les foyers les femmes sont les premières responsables de la garde des enfants. Or, une prise en charge des enfants par les hommes pourrait avoir un impact positif sur la disponibilité des femmes. La présence de services de garde en français flexibles et abordables est requise, ainsi que le soutien et le partage de la responsabilité des enfants dans le ménage et dans les collectivités. Comme pistes de solutions envisageables on peut s'attarder, entre autres, à :

- Recenser les besoins particuliers des femmes en terme de service de garde;
- Créer des réseaux de garde d'enfants dans la communauté;
- Sensibiliser les leaders politiques au rôle crucial des services de garde adaptés pour venir en réponse aux besoins spécifiques des femmes dans des postes de gestion.

### **Reconnaissance des diplômes et des compétences**

La non-reconnaissance des acquis et surtout des diplômes et certificats obtenus dans une autre province ou un autre pays que le Canada demeure une barrière. Selon les participantes de l'étude, afin de favoriser la reconnaissance des diplômes, on pourrait :

- Sensibiliser les décideurs organisationnels ainsi que les leaders politiques aux avantages de cette reconnaissance pour augmenter le nombre des diplômes reconnus.

### **Femmes exemplaires**

Les participantes de cette étude ressentent un manque de modèles de femmes francophones et acadiennes ayant atteint des postes de haute direction et de leadership tant au niveau local que dans les médias. Celles-ci peuvent inspirer un changement de perceptions positives à l'égard des femmes dans des postes de haute décision. Ces femmes exemplaires peuvent également servir de modèles pour inspirer les femmes à briser les barrières entravant leur développement professionnel. Comme pistes de solution, on pourrait envisager :

- Favoriser la visibilité des femmes exemplaires au grand public. Par exemple, la publication de leur profil ou de leurs activités dans des bulletins existants, des mentions dans les sites web et lors d'évènements spéciaux par exemple, ou encore la création d'avenues médiatiques par les femmes et/ou pour les femmes.
- Sensibiliser les personnes en postes décisionnels dans le milieu de travail et celles dans les sphères décisionnelles politiques à l'avantage d'augmenter la visibilité des femmes exemplaires.

## Conclusion

Il s'avère utopique d'attendre que la situation se corrige d'elle-même. Il faut compter sur les personnes à la tête des organisations, sur les leaders politiques et les femmes pour prendre les devants et cesser de présumer que les femmes portent l'entière responsabilité du changement nécessaire pour atteindre l'égalité. Si nous voulons voir augmenter la proportion des femmes qui occupent un poste décisionnel dans une organisation, des politiques d'équité doivent pouvoir garantir l'équité au sein des organisations mêmes. La société au sens large et les organisations bénéficieront de la richesse d'un corps décisionnel plus diversifié, car la mixité permet de mieux répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée, ainsi que d'anticiper et de résoudre les problèmes et d'assurer un suivi des décisions avec plus de diligence.<sup>92</sup>

En dépit d'avancements considérables depuis une trentaine d'années, les femmes demeurent moins nombreuses que les hommes à travailler. La défense des droits en matière de conciliation travail-famille favorisant la prise en charge de la garde des enfants par les hommes pourrait grandement contribuer à équilibrer cette répartition des responsabilités qui entravent l'épanouissement des femmes sur le marché du travail.

Il faudrait toutefois souligner que les jeunes femmes de 15 à 24 ans ont désormais un taux d'emploi supérieur à celui des hommes.<sup>93</sup> En étant plus nombreuses que les hommes du même groupe d'âge à s'insérer dans les organisations en début de carrière, les femmes de cette cohorte seront plus nombreuses à avoir acquis de l'expérience et connaîtront mieux les structures organisationnelles, ce qui pourrait augmenter leurs chances de monter plus haut dans les sphères décisionnelles. Toutefois, il reste à savoir si, lorsque certaines d'entre elles choisiront de devenir mères, elles seront moins actives sur le marché du travail et si le développement de leur carrière (possibilité d'accéder à des postes de gestionnaires) en sera négativement affecté. On peut espérer que des initiatives telles que celles proposées dans cette analyse seront mises en place pour les appuyer dans leur cheminement professionnel et que ces solutions permettront de tirer profit de ce nombre croissant de jeunes femmes présentes sur le marché du travail.

Les femmes ayant participé à cette étude sont au courant des défis à relever pour atteindre la parité dans les positions de haute direction. En développant des stratégies pour les appuyer dans leur développement professionnel et en les mettant en œuvre sur le terrain, RDÉE Canada contribuera à rendre les femmes de la francophonie canadienne plus nombreuses à briser le plafond de verre qui les restreint. Leur visibilité et leur succès inspireront les jeunes à oser gravir les échelons organisationnels. On peut espérer que les décideurs influents seront plus nombreux à être convaincus des avantages de la mixité dans les sphères décisionnelles et qu'ils établiront les normes impératives pour atteindre la parité.

## Glossaire

### **Analyse comparative selon le sexe**

L'analyse comparative entre les sexes (ACS) est un outil pouvant servir à déterminer la façon dont les politiques et les programmes affectent différemment les femmes et les hommes. L'ACS peut faciliter l'intégration dans l'analyse des politiques des différences entre les hommes et les femmes, notamment les différences d'ordre social et économique. Elle peut aussi contribuer aux efforts déployés pour atteindre l'objectif global primordial qu'est l'égalité des sexes.

### **Francophone**

Les francophones sont les personnes pour lesquelles la langue maternelle est le français, de même que les personnes pour lesquelles la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais, mais qui ont une bonne connaissance du français comme langue officielle et qui utilisent le français à la maison.<sup>94</sup>

### **Population active**

La population active inclut la proportion de toutes les personnes de 15 ans et plus qui occupent un emploi ou qui sont au chômage (se cherchant un emploi ou étant disponibles pour travailler).

$$\text{Population active} = \text{Personnes occupées} + \text{Chômeuses}$$

### **Taux de chômage**

Le pourcentage de la population en chômage par rapport à la population active pendant la semaine ayant précédé le jour du recensement.

$$\text{Taux de chômage} = \text{Chômeuses divisées par Population active} \times 100$$

## Partenaires

Cette étude a été réalisée par le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) Canada, en collaboration avec l'Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC), dans le cadre du projet « Leadership féminin », une initiative financée par Condition Féminine Canada (CFC). Le projet, ainsi que les activités spécifiques de cette étude furent possibles grâce aux interventions de nos membres partenaires dans chacune des provinces, ainsi que grâce à une collaboration avec plusieurs organisations dans chacune des collectivités, œuvrant auprès des femmes et/ou dans le secteur de développement économique ou communautaire francophone. Il est donc de rigueur de reconnaître la contribution de chacune de ces organisations, pour laquelle nous avons beaucoup de reconnaissance.

Les membres du RDÉE dans les provinces ciblées ont contribué à la réalisation des groupes de discussion, à la diffusion du sondage, et ont mobilisé les organisations sur leurs territoires respectifs afin d'assurer la réalisation de cette étude. Nous remercions :

- Conseil de développement économique de l'Alberta (CDÉA)
- RDÉE Ontario
- Conseil économique du Nouveau-Brunswick (CÉNB)
- RDÉE Nouveau-Brunswick

Des organisations de l'Alberta ont travaillé en partenariat avec le CDÉA et RDÉE Canada afin de mobiliser les femmes et les ressources dans leurs collectivités et de rendre possible cette étude par leurs interventions :

- Coalition des femmes de l'Alberta

Des organisations de l'Ontario ont travaillé en partenariat avec RDÉE Ontario et RDÉE Canada afin de mobiliser les femmes ou les ressources dans leurs collectivités et de rendre possible cette étude par leurs interventions :

- Contact interculturel francophone de Sudbury (CIFS)
- Conseil des organismes francophones de la région de Durham (COFRD)
- Mouvement ontarien des femmes immigrantes francophones (MOFIF)
- Auberge Francophone

- Solidarité et Espoir pour Ontario
- Réseau international de renforcement des capacités en leadership féminin

Des organisations du Nouveau-Brunswick ont travaillé en partenariat avec le CÉNN/RDÉE NB et RDÉE Canada afin de mobiliser les femmes et les ressources dans leurs collectivités et de rendre possible cette étude par leurs interventions :

- Le Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick
- Pluri'elles, une branche du Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick
- L'Association des corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) du Nouveau-Brunswick, par l'entremise du programme Femmes en affaires

## Références

- <sup>1</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (Page consultée le 29 juillet 2014). *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2012*, [http://www.travail.gc.ca/fra/normes\\_equite/eq/pubs\\_eq/rapports\\_annuels/2012/index.shtml#ldt](http://www.travail.gc.ca/fra/normes_equite/eq/pubs_eq/rapports_annuels/2012/index.shtml#ldt)
- <sup>2</sup> CONDITION FÉMININE CANADA. *Coup d'œil sur la situation des femmes au Canada : Sommaire statistique, 2012*
- <sup>3</sup> OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (Page consultée le 27 août, 2014). *Fiche terminologique*, <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/Resultat.aspx>
- <sup>4</sup> Ibid.
- <sup>5</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 30 juin 2014). *Les femmes et l'éducation* (2013), <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11542-fra.htm#a1>
- <sup>6</sup> GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK, BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF DE FREDERICTON, DIRECTION DES QUESTIONS FÉMININES (2012). *Profil Égalité 2012, sur la situation des femmes au Nouveau-Brunswick*, Page 3
- <sup>7</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (2012). *Coup d'œil sur la situation des femmes au Canada : Sommaire statistique*, Page12
- <sup>8</sup> CONSEIL CANADIEN POUR LA DIVERSITÉ ADMINISTRATIVE (Page consultée le 22 juin 2014). *Bulletin de rendement 2013*, [http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-2013-ARC\\_FRE.pdf](http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-2013-ARC_FRE.pdf)
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> LE CONFERENCE BOARD DU CANADA (Page consultée le 28 août 2014). *Gender income gap*, <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/society/gender-income-gap.aspx>
- <sup>11</sup> OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (Page consultée le 16 mai 2014). *Fiche terminologique*, [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8870401](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870401)
- <sup>12</sup> Ibid.
- <sup>13</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (Page consultée le 21 juin 2014). *Un aperçu de l'ACS+ au Gouvernement Fédéral*, <http://www.cfc-swc.gc.ca/gba-acrs/resources-ressources-fra.html>
- <sup>14</sup> TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA (Page consultée le 30 juillet 2014). *La féminisation des textes*, <http://www.btb.termiumplus.gc.ca/redac-chap?lang=fra&lettr=chapsect9&info0=9.1>
- <sup>15</sup> LAVOIE, Marie-Josée (2014). *Analyse comparative de l'économie et des secteurs de CLOSM du Canada*, RDÉE Canada
- <sup>16</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT DU CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Le service des délégués commerciaux du Canada* <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/explorez-explore.aspx?lang=fra>
- <sup>17</sup> Ibid.
- <sup>18</sup> Ibid.
- <sup>19</sup> STATISTIQUE CANADA (2011). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, Gouvernement du Canada.
- <sup>20</sup> FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA (2010). *Profil de la communauté francophone de l'Alberta*.
- <sup>21</sup> FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNES (2010). *Analyse comparative de l'économie et des secteurs de CLOSM du Canada*. RDÉE Canada, Ottawa
- <sup>22</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT DU CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Le service des délégués commerciaux du Canada* <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/calgary.aspx?lang=fra>
- <sup>23</sup> Ibid.

- 
- <sup>24</sup> Ibid.
- <sup>25</sup> RDÉE CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Profil socio-économique. Alberta* <http://www.rdee.ca/statistique/en/alberta/region-edmonton/vision-defis.html>
- <sup>26</sup> Ibid.
- <sup>27</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 25 juillet 2014). *Profil de l'ENM, Bonnyville, T, Alberta, 2011* <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=4812009&Data=Count&SearchText=Bonnyville&SearchType=Begins&SearchPR=01&A1=All&B1=All&TABID=1>
- <sup>28</sup> Ibid.
- <sup>29</sup> 45<sup>E</sup> NORD (Page consultée le 29 juillet 2014). *Perdus à Cold Lake : rapport dévastateur sur la vie sur la base*, <http://www.45enord.ca/2013/07/perdus-a-cold-lake-rapport-devastateur-de-lombudsman-sur-la-vie-sur-la-base/>
- <sup>30</sup> Ibid.
- <sup>31</sup> GRANDE PRAIRIE (Page consultée le 19 juillet 2014). *Quick Statistics*, <http://www.cityofgp.com/index.aspx?page=756>
- <sup>32</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 19 juillet 2014). *Recensement 2011* <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=1307019&Data=Count&SearchText=moncton&SearchType=Begins&SearchPR=13&A1=All&B1=All&Custom=&TABID=1>
- <sup>33</sup> Ibid.
- <sup>34</sup> WIKTIONNAIRE (Page consultée le 28 août 2014). *Définition de redneck*, <http://fr.wiktionary.org/wiki/redneck>
- <sup>35</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT DU CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Le service des délégués commerciaux du Canada* : <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/ontario/ontario.aspx?lang=fra>
- <sup>36</sup> Ibid.
- <sup>37</sup> LAVOIE, Marie-Josée (2014). *Analyse comparative de l'économie et des secteurs des CLOSM du Canada*, RDÉE Canada
- <sup>38</sup> STATISTIQUE CANADA (2011). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, Gouvernement du Canada.
- <sup>39</sup> FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA (2010). *Profil de la communauté francophone de l'Ontario*, Ottawa
- <sup>40</sup> Ibid.
- <sup>41</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT DU CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Le service des délégués commerciaux du Canada* <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/ontario/ontario.aspx?lang=fra>
- <sup>42</sup> Ibid.
- <sup>43</sup> RDÉE CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Profil socio-économique. Toronto* [http://www.rdee.ca/statistique/fr/ontario/toronto/coup\\_oeil.html](http://www.rdee.ca/statistique/fr/ontario/toronto/coup_oeil.html)
- <sup>44</sup> Ibid.
- <sup>45</sup> Ibid.
- <sup>46</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 31 juillet 2014). *Profil de l'ENM, Durham, RM, Ontario 2011* <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CD&Code1=3518&Data=Count&SearchText=durham&SearchType=Begins&SearchPR=35&A1=All&B1=All&Custom=&TABID=1>
- <sup>47</sup> FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO (Page consultée le 31 juillet 2014). *La diversité dans Durham : Profil communautaire*, <http://otf.ca/fr/knowledgeSharingCentre/resources/DiversityReportDurhamFRENCH.pdf>
- <sup>48</sup> Ibid.

- 
- <sup>49</sup> CENTRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR LA CITOYENNETÉ ET LES MINORITÉS DE L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA (Page consultée le 20 juillet 2014). *Les francophones du Greater Sudbury*, <http://sciencessociales.uottawa.ca/circem/pdf/profils/GreaterSudbury-2004.pdf>
- <sup>50</sup> Ibid.
- <sup>51</sup> Ibid.
- <sup>52</sup> Ibid.
- <sup>53</sup> Ibid.
- <sup>54</sup> RDÉE CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Profil socio-économique, Ottawa* [http://www.rdee.ca/statistique/fr/ontario/ottawa/coup\\_oeil.html](http://www.rdee.ca/statistique/fr/ontario/ottawa/coup_oeil.html)
- <sup>55</sup> Ibid.
- <sup>56</sup> Ibid.
- <sup>57</sup> JEDWAB, Jack (Page consultée le 27 août 2014). *Deux solitudes et demie : langue versus géographie à Ottawa et Gatineau*, Association d'études canadiennes, <http://www.acs-aec.ca/pdf/polls/Deux%20Solitudes%20et%20Demi.pdf>
- <sup>58</sup> Ibid.
- <sup>59</sup> Ibid.
- <sup>60</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 27 août 2014). Profil de l'ENM 2011, Nouveau-Brunswick, <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=13&Data=Count&SearchText=Nouveau-Brunswick&SearchType=Begins&SearchPR=13&A1=All&B1=All&Custom=&TABID=1>; FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA (2010). *Profil de la communauté francophone du Nouveau-Brunswick*.
- <sup>61</sup> Ibid.
- <sup>62</sup> Ibid.
- <sup>63</sup> STATISTIQUE CANADA (2014). *Enquête sur la population active, CANSIM*
- <sup>64</sup> MINISTÈRE DE LA FORMATION POSTE SECONDAIRE, DE LA FORMATION ET DU TRAVAIL (Page consultée le 27 août 2014). *Profil de la population active du Nouveau-Brunswick 2013*, <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/petl-epft/PDF/Emp/Profil-PopulationActiveDuNB.pdf>
- <sup>65</sup> BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF, PROVINCE DU NOUVEAU BRUNSWICK (2012). *Profil égalité 2012*, Direction des questions féminines, p. 62
- <sup>66</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 27 août 2014). *Profil de l'ENM 2011, Nouveau Brunswick*, <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=13&Data=Count&SearchText=Nouveau-Brunswick&SearchType=Begins&SearchPR=13&A1=All&B1=All&Custom=&TABID=1>
- <sup>67</sup> RDÉE CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Profil socio-économique. Westmorland* [http://www.rdee.ca/statistique/fr/nouveau-brunswick/westmorland/coup\\_oeil.html](http://www.rdee.ca/statistique/fr/nouveau-brunswick/westmorland/coup_oeil.html)
- <sup>68</sup> Ibid.
- <sup>69</sup> Ibid.
- <sup>70</sup> Ibid.
- <sup>71</sup> Ibid.
- <sup>72</sup> FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA, (2010). *Profil de la communauté francophone du Nouveau-Brunswick*.
- <sup>73</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (2011). *Femmes au Canada : Rapport statistique fondé sur le sexe*
- <sup>74</sup> Ibid.
- <sup>75</sup> RDÉE CANADA (Page consultée le 20 juin 2014). *Profil socio-économique. Madawaska* <http://www.rdee.ca/statistique/fr/nouveau-brunswick/comte-de-madawaska/indicateurs.html>
- <sup>76</sup> Ibid.

- 
- <sup>77</sup> RDÉE CANADA (Page consultée le 19 juin 2014). *Profil socio-économique. Gloucester*, [http://www.rdee.ca/statistique/fr/nouveau-brunswick/comte-de-gloucester/coup\\_oeil.html](http://www.rdee.ca/statistique/fr/nouveau-brunswick/comte-de-gloucester/coup_oeil.html)
- <sup>78</sup> GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 27 août 2014). *Profils régionaux du Nouveau-Brunswick 2013, Faits saillants et mise à jour, Région économique du Nord-Est*, [http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/petl-epft/PDF/Publications/PRNB1\\_Nord-Est.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/petl-epft/PDF/Publications/PRNB1_Nord-Est.pdf)
- <sup>79</sup> Ibid
- <sup>80</sup> Ibid.
- <sup>81</sup> Ibid.
- <sup>82</sup> MONSTER.CA (Page consultée le 28 août 2014). *Les femmes sentent que peu de choses ont changé sur le marché du travail dans les 25 dernières années*, <http://www.newswire.ca/fr/story/1280337/les-femmes-sentent-que-peu-de-choses-ont-change-sur-le-marche-du-travail-dans-les-25-dernieres-annees>
- <sup>83</sup> CHAIRE CLAIRE-BONENFANT FEMMES, SAVOIRS ET SOCIÉTÉS (2012). *Où sont les femmes dans la direction des organisations?*, Université Laval
- <sup>84</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (2012). *Coup d'œil sur la situation des femmes au Canada : Sommaire statistique*
- <sup>85</sup> Ibid.
- <sup>86</sup> STATISTIQUE CANADA (Page consultée le 30 juillet 2014). *Le français et la francophonie au Canada, Recensement de 2011*, [http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-314-x/98-314-x2011003\\_1-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-314-x/98-314-x2011003_1-fra.cfm)
- <sup>87</sup> Ibid.
- <sup>88</sup> Ibid.
- <sup>89</sup> CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (Page consultée le 30 juillet 2014). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise* [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor\\_rapp\\_rech-guide\\_03.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf)
- <sup>90</sup> Ibid.
- <sup>91</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (2012). *Coup d'œil sur la situation des femmes au Canada : Sommaire statistique*
- <sup>92</sup> CHAIRE CLAIRE-BONENFANT FEMMES, SAVOIRS ET SOCIÉTÉS (2012). *Où sont les femmes dans la direction des organisations?*, Université Laval
- <sup>93</sup> CONDITION FÉMININE CANADA (2012). *Coup d'œil sur la situation des femmes au Canada : Sommaire statistique*
- <sup>94</sup> OFFICE DES AFFAIRES FRANCOPHONES DE L'ONTARIO (Page consultée le 27 août 2014). *Définition plus inclusive des francophones de l'Ontario*, <http://www.ofa.gov.on.ca/fr/franco-definition.html>