



L'équité en  
emploi  
pour les *femmes*

*...une question  
toujours  
d'actualité*



Publié par le  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par  
la présidente du Conseil du Trésor, 2000

No de catalogue BT43-101/2000

ISBN 0-662-64683-5

Ce document est disponible sur le site Web du SCT  
à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/ee>

**Offert également en médias multiples**





Les femmes ont réalisé de grands progrès au sein de la fonction publique du Canada. Elles représentent maintenant plus de la moitié de son effectif. Pourtant, malgré ces progrès, les femmes ne forment qu'un tiers de la catégorie de la direction. Elles occupent les deux tiers des postes de durée déterminée, et se retrouvent concentrées dans la catégorie du soutien administratif. Il importe donc de noter que *L'équité en emploi pour les femmes (est) une question toujours d'actualité*, en particulier dans une fonction publique représentative et inclusive.

Cette brochure renferme des suggestions à l'intention des gestionnaires, des professionnel(le)s des Ressources humaines et des employé(e)s. Elle offre des idées sur le recrutement, le perfectionnement professionnel et l'avancement de la carrière des femmes dans la fonction publique fédérale ainsi que des conseils sur la création d'un milieu de travail qui leur est favorable.

Je pense que cette publication constitue un outil utile et qu'elle arrive à point nommé. Je vous incite à la faire connaître à vos collègues.

La version papier a été signée par la présidente du Conseil du Trésor, Lucienne Robillard



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	5
<b>Comment utiliser la présente brochure</b> .....	6
<b>Recrutement et sélection</b> .....	8
À l'intention des gestionnaires .....	8
À l'intention des professionnels des Ressources humaines .....	9
<b>Perfectionnement professionnel et avancement de la carrière</b> .....	10
À l'intention des gestionnaires .....	10
À l'intention des professionnels des Ressources humaines .....	11
À l'intention du personnel .....	12
<b>Culture organisationnelle</b> .....	12
À l'intention des gestionnaires .....	13
À l'intention des professionnels des Ressources humaines .....	13
À l'intention du personnel .....	14
<b>Politiques et pratiques d'emploi positives</b> .....	14
À l'intention des gestionnaires .....	14
À l'intention des professionnels des Ressources humaines .....	15
À l'intention du personnel .....	15
<b>Conclusion</b> .....	16
<b>Lectures supplémentaires</b> .....	17



## Introduction

Les femmes représentent maintenant la moitié de l'effectif de la fonction publique du Canada. Aujourd'hui, elles sont présentes, à des degrés divers, dans pratiquement tous les types d'emploi.

Les femmes ne constituent toutefois que le tiers de la catégorie de la direction; elles représentent la majorité des personnes occupant des postes de durée déterminée et se retrouvent encore dans plusieurs des rôles de soutien traditionnellement dévolus aux femmes. Il existe un pourcentage relativement faible de femmes dans la catégorie scientifique et professionnelle.

En dépit des progrès dans les domaines de l'embauche et du maintien en poste, l'équité en emploi pour les femmes est toujours une question d'actualité. La présente brochure regroupe un certain nombre de suggestions concrètes visant à accroître la participation des femmes dans tous les groupes et à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

Ces suggestions sont réparties en quatre volets principaux :

- recrutement et sélection;
- perfectionnement professionnel et avancement de la carrière;
- culture organisationnelle;
- politiques et pratiques positives d'emploi.

### Comment utiliser la présente brochure

*Les suggestions qui suivent s'adressent aux gestionnaires, aux professionnels des Ressources humaines et au personnel.*

---

Les gestionnaires peuvent appliquer ces suggestions dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils tiennent des séances d'orientation professionnelle pour leurs employés;
- lorsqu'ils discutent de l'évaluation du rendement avec leurs employés;
- lorsqu'ils tiennent des réunions d'équipe;
- lorsqu'ils aident leurs employés à élaborer leur plan personnel d'apprentissage, le plan des ressources humaines ou celui de l'équité en emploi;
- lorsqu'ils embauchent de nouveaux employés, y compris les étudiants et des personnes qu'on envisage d'embaucher pour une période déterminée.

Les professionnels des Ressources humaines peuvent appliquer ces suggestions dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils tiennent des séances d'orientation à l'intention du personnel;
- lorsqu'ils animent des ateliers d'orientation professionnelle;
- lorsqu'ils mettent sur pied des ateliers de formation en supervision ou en gestion;
- lorsqu'ils offrent des ateliers sur l'équité en emploi ou la gestion de la diversité;
- lorsqu'ils élaborent des plans touchant la formation/l'apprentissage, les ressources humaines et l'équité en emploi pour leur ministère;
- lorsqu'ils donnent des conseils aux gestionnaires pour l'embauche et l'avancement du personnel.

Les employés peuvent appliquer ces suggestions dans les situations suivantes :

- lorsqu'ils participent à leur évaluation de rendement;
- lorsqu'ils précisent leurs aspirations en matière de perfectionnement professionnel dans le cadre de leur plan personnel d'apprentissage;
- lorsqu'ils ont des discussions régulières avec les gestionnaires;
- lorsqu'ils participent aux réunions d'équipe, pour accroître le degré de sensibilisation de leurs collègues;
- lorsqu'ils assistent à des réunions syndicales;
- lorsqu'ils participent à des réunions de groupes ou comités consultatifs pour les femmes;
- lorsqu'ils participent à des discussions informelles et à des séances de travail à l'heure du midi.

### Recrutement et sélection

Les méthodes de recrutement peuvent avoir une incidence sur le fait que des femmes compétentes obtiennent ou non un emploi et même qu'elles soient intéressées à travailler pour une organisation en particulier.

Il y a des répercussions négatives sur l'avancement professionnel des femmes lorsque celles-ci sont recrutées en nombre disproportionné pour occuper des postes de durée déterminée, des postes saisonniers ou à temps partiel.

Dans un milieu de travail équitable, les pratiques de recrutement et de sélection respectent le principe du mérite et ne sont pas discriminatoires.

***Voici quelques suggestions pour assurer le recrutement de femmes à des postes dans la fonction publique fédérale.***

---

#### **À l'intention des gestionnaires**

- Utiliser les programmes d'emploi d'été et de stages comme mécanismes de formation et d'acquisition d'expérience de travail pour les femmes, et comme stratégie de recrutement à long terme.
- Recourir aux programmes d'alternance travail-études des écoles secondaires, des collèges et des universités pour attirer des candidates, tout particulièrement dans le domaine des sciences et de la technologie.
- Participer à des salons de carrières et à des projets d'accompagnement destinés aux étudiantes du secondaire.
- S'assurer que les comités de sélection sont composés de femmes, d'hommes et de membres des groupes désignés.

### **À l'intention des professionnels des Ressources humaines**

- Élaborer une stratégie d'intervention, incluant des partenariats avec des organismes communautaires – notamment dans les bureaux régionaux – pour trouver des candidates qualifiées.
- Communiquer avec les groupes de femmes et les associations professionnelles d'un peu partout au pays pour s'assurer que leurs membres sont au courant que votre organisation est un employeur éventuel – tout particulièrement ceux qui représentent les femmes autochtones, les femmes membres de minorités visibles et les femmes handicapées.
- Mettre sur pied des programmes de bourses à l'intention des femmes dans les domaines techniques et scientifiques ou qui comptent des professions sous-représentées par les femmes pour augmenter leur nombre.
- Envisager des façons de recruter les femmes dans les postes techniques et scientifiques, par exemple en créant des partenariats avec des associations et avec des organismes publics et privés où il existe des comités féminins, ou encore avec des collèges et universités qui offrent des programmes destinés aux femmes, surtout dans les domaines techniques et scientifiques.
- Organiser, à l'intention des gestionnaires, des ateliers et des séances d'information sur les méthodes de recrutement et de sélection non discriminatoires, y compris sur les questions qui devraient ou ne devraient pas être posées en entrevue.

### Perfectionnement professionnel et avancement de la carrière

Instaurer un milieu de travail équitable pour les femmes signifie que les employeurs fondent sur le mérite le perfectionnement professionnel et la progression de la carrière, qu'une attention égale est accordée à tous les candidats intéressés et que tous les employés sont au courant des options qui s'offrent à eux.

*Voici quelques suggestions sur la façon de favoriser l'accès au perfectionnement professionnel et aux possibilités d'avancement pour les femmes.*

---

#### **À l'intention des gestionnaires**

- Appuyer l'apprentissage continu pour les femmes en leur remboursant leurs frais de scolarité et en les libérant pendant les heures de travail pour leur permettre de se préparer aux examens et à faire leurs travaux.
- Fournir aux femmes des occasions de rencontrer des employés occupant des niveaux plus élevés de l'organisation, p. ex. dans le cadre des programmes d'encadrement/coaching ou de mentorat.
- Encourager les femmes à acquérir de l'expérience en gestion hiérarchique.
- Offrir au personnel féminin tout un éventail d'options de perfectionnement professionnel comme la formation régulière, des conférences et l'apprentissage en ligne, à son propre rythme.
- Mettre l'accent sur la formation par l'expérience et en cours d'emploi au moyen de rotation d'emplois, d'affectations ou de la participation à des projets afin d'élargir l'expérience de travail des femmes.
- Encourager les femmes à penser au perfectionnement et à la mobilité interfonctionnelle pour acquérir de nouvelles compétences et obtenir éventuellement un emploi à un niveau supérieur.

- Parrainer des affectations à court terme pour des périodes de détachement d'au plus six mois (p. ex., remplacements pendant un congé de maternité ou pendant la formation linguistique).
- Augmenter le nombre de femmes qui sont nommées à des postes stratégiques clés dans les organismes centraux et à des postes hiérarchiques et opérationnels dans les ministères. Encourager les femmes à considérer des affectations par rotation dans des organismes centraux clés.

### **À l'intention des professionnels des Ressources humaines**

- Tenir les gestionnaires au courant des possibilités d'avancement, de sorte qu'ils puissent offrir une orientation professionnelle aux femmes intéressées à avancer dans leur carrière ou à l'enrichir.
- Établir des programmes de transition pour permettre aux femmes qui démontrent du potentiel, mais qui n'ont pas nécessairement les compétences et l'expérience nécessaires, d'occuper des emplois de plus haut niveau (p. ex., des programmes pour permettre au personnel de soutien intéressé de faire la transition vers des postes de débutant, ou à des femmes occupant des postes d'agent, d'aller vers des postes de surveillance et de gestion).
- Offrir des occasions d'encadrement/coaching et de mentorat pour les femmes.
- Offrir aux gestionnaires une formation sur la façon d'assurer un mentorat ou d'encadrer les employés de façon efficace.
- Participer à des programmes d'affectations interministérielles pour les femmes, ou en établir un.
- Établir un répertoire de personnes désireuses de poser leur candidature en vue d'obtenir des affectations interministérielles.
- Utiliser le processus d'examen du rendement comme mécanisme pour créer des répertoires de femmes qui ont démontré du potentiel et qui sont intéressées à faire avancer leur carrière.

- Établir un programme accéléré de stagiaires en gestion à l'intention des femmes hautement qualifiées à divers niveaux.
- Veiller à ce que les femmes en région aient un accès équitable à tous les programmes de formation et de perfectionnement ainsi qu'à l'information sur ces derniers.

### **À l'intention du personnel**

- Préparer votre plan d'apprentissage et communiquer vos aspirations et vos objectifs professionnels à votre superviseur.
- Suggérer des possibilités de formation en cours d'emploi, y compris la rotation d'emplois ou l'accroissement des tâches.
- Établir des réseaux et des systèmes de soutien informels dans votre milieu de travail.
- Rechercher un mentor ou quelqu'un pour vous encadrer.
- Manifester de l'intérêt pour les affectations de perfectionnement, y compris la participation à des groupes de travail, des équipes de projets spéciaux et des affectations prolongées.

### **Culture organisationnelle**

Les cultures organisationnelles favorables aux femmes comprennent des politiques et des programmes qui traitent des attitudes et du comportement des employés envers les collègues de sexe féminin. Elles s'intéressent en outre aux préoccupations des femmes, comme les formules de travail flexibles, les congés pour obligations familiales, la garde des enfants, les services aux personnes âgées et le milieu de travail physique.

Parmi les facteurs essentiels à un milieu de travail favorable aux femmes, notons l'absence de discrimination et de harcèlement.

*Voici quelques étapes à suivre pour favoriser l'instauration d'une culture organisationnelle favorable aux femmes.*

---

### **À l'intention des gestionnaires**

- Solliciter un soutien actif des gestionnaires et des superviseurs au sein de l'organisation (champion de l'ÉE) pour promouvoir les enjeux des femmes.
- Informer le personnel des comportements non acceptables en milieu de travail, de même que des normes et habitudes en usage.
- Offrir régulièrement des séances d'information sur la diversité et le harcèlement à l'intention des employés en place avant l'arrivée d'un membre d'un groupe désigné.
- Veiller à ce que tout le personnel soit consulté au même titre sur les enjeux du travail.
- S'assurer que les idées tant des femmes que des hommes sont entendues et reconnues.

### **À l'intention des professionnels des Ressources humaines**

- Rappeler aux superviseurs et aux gestionnaires l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- Encourager les suggestions des femmes visant à améliorer l'efficacité de l'organisation et la qualité de leur vie au travail.
- Faire des entrevues de fin d'emploi pour déterminer pourquoi les femmes quittent l'organisation.
- Communiquer les politiques sur la prévention du harcèlement et de la discrimination, et expliquer clairement la procédure de présentation d'une plainte et fournir des mécanismes de soutien aux plaignants.
- Offrir aux gestionnaires des séances de sensibilisation aux questions d'équité en emploi et de diversité culturelle, et en particulier aux questions importantes pour les femmes.
- Appuyer le Comité consultatif de l'ÉE.

### **À l'intention du personnel**

- Se joindre à des groupes de travail ministériels ou interministériels pour échanger de l'information sur les politiques et pratiques dont peuvent tirer profit les femmes.
- Communiquer avec vos agents négociateurs, tel que requis.
- Participer à des séances de remue-méninges sur les façons d'améliorer la culture organisationnelle pour les femmes et transmettre les idées à votre superviseur ou aux Ressources humaines.

### **Politiques et pratiques d'emploi positives**

Les études révèlent que les employeurs qui reconnaissent les avantages de l'équité en emploi pour les femmes conviennent aussi généralement qu'il faut adopter des politiques et des programmes positifs pour aider à créer un milieu de travail équitable pour tous.

D'après une étude réalisée en 1999 par le Centre for Research and Education on Women and Work de l'Université Carleton, à Ottawa, la réussite professionnelle et personnelle chez les fonctionnaires est intimement liée, et certaines questions sont davantage problématiques pour les femmes que pour les hommes. Cette constatation vient faire ressortir l'importance de l'accès à des régimes de travail flexibles ainsi que des autres questions liées à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales, comme la garde des enfants et les services aux personnes âgées.

### ***Voici quelques exemples de politiques et de pratiques positives d'emploi***

---

#### **À l'intention des gestionnaires**

- Offrir la possibilité d'adopter un horaire de travail souple et de modifier certaines fonctions.
- Offrir la possibilité de réduire les heures de travail et de partager un emploi

- Prendre des dispositions pour établir des réseaux de communication formels et informels afin de susciter des commentaires.

### **À l'intention des professionnels des Ressources humaines**

- Rappeler aux gestionnaires d'appliquer les politiques touchant les ressources humaines de façon à tenir compte équitablement des responsabilités familiales actuelles de tous les employés.
- Tenir compte des éléments suivants dans la planification des conférences ou de la formation à l'extérieur de la ville : accessibilité au transport, sécurité, disponibilité de téléphones pour les personnes ayant des responsabilités familiales, garderie sur place et allocations pour le gardiennage d'enfants ou autres obligations familiales pour les personnes ayant des responsabilités familiales.

### **À l'intention du personnel**

- Partager l'information sur les politiques ministérielles avec d'autres femmes à l'occasion de discussions de groupe ou de déjeuners-causeries.
- Soumettre aux bulletins ministériels des articles qui font ressortir les politiques et pratiques d'emploi positives pour les femmes.
- Informer votre gestionnaire ou les Ressources humaines qu'il y aurait lieu d'adopter des mesures de soutien nouvelles ou révisées pour les femmes.
- Communiquer à votre gestionnaire des idées sur la façon dont les mesures de soutien pourraient être conciliées avec les besoins opérationnels.
- Partager des histoires de réussite de femmes avec vos gestionnaires et vos collègues.

### Conclusion

Les femmes qui entrent maintenant sur le marché du travail s'attendent davantage à ce que la fonction publique offre des conditions de travail plus flexibles qui leur permettent de fonder une famille, de continuer leur carrière, de vivre dans un couple où les deux partenaires travaillent et d'avoir un peu de temps pour la famille et les loisirs.

Les études indiquent que, avec le vieillissement de la population, les femmes ont des responsabilités accrues en ce qui concerne les soins aux personnes âgées. La « génération sandwich » fait référence aux baby-boomers qui ont leurs propres familles, mais qui doivent également prendre soin de leurs parents, et ils ont parfois beaucoup de difficultés à réconcilier leurs obligations professionnelles et familiales.

Nous devons continuer à essayer de mettre en place un milieu de travail où l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est la norme, où les obstacles culturels et systématiques sont reconnus et éliminés, où il existe des occasions de perfectionnement professionnel, et où sont offerts des programmes d'encadrement et de mentorat.

Les efforts tant des hommes que des femmes à la réalisation de cet objectif permettront d'avoir une fonction publique vraiment représentative et inclusive.

### Lectures supplémentaires

*Au-delà des apparences.* Rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique. Vol. 4, Ottawa, le Groupe, 1990.

*Au-delà des statistiques.* Études de cas portant sur les meilleures pratiques relatives à l'emploi des femmes. Un rapport du Groupe consultatif sur l'équité en emploi des femmes. Étude n°1. Ottawa, 1993.

*Bâtir l'avenir.* Un nouvel outil de recherche internet lié aux pratiques positives d'équité en emploi. Disponible sur le web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ee>

*Commission canadienne des droits de la personne. Rapports annuels.* Ottawa. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.chrc-ccdp.ca/>

*Emploi des Autochtones et relations avec les collectivités – Enquête sur les meilleures pratiques.* Groupe consultatif sur l'équité en emploi des Autochtones. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1992.

*Études de cas portant sur les pratiques exemplaires dans l'emploi de personnes handicapées.* Un rapport préparé pour le Groupe de consultation sur l'équité en emploi pour les personnes handicapées. Ottawa, le Groupe, 1994.

*Fausse images : Observations des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique du Canada.* Un rapport du Groupe de consultation sur les minorités visibles, présenté au secrétaire du Conseil du Trésor et au Conseil des sous-ministres sur l'équité en matière d'emploi. Ottawa, le Groupe, 1993.

*Fermer le cercle.* Premier rapport du Groupe consultatif sur l'équité en emploi des Autochtones au secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, non daté.

*Le milieu de travail de demain : Valoriser nos gens.* Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, 1997. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.leadership.gc.ca/>

*Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique*

*fédérale : constituer un effectif de calibre mondial.* Rapport de recherche de Linda Duxbury, Lorraine Dyke, Natalie Lam. Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1999. Disponible sur le Web à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

*Maintien en fonction des employés autochtones : guide pratique à l'intention des cadres,* Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1995. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

*Pour une visibilité sans frontières.* Rapport provisoire du Groupe de consultation sur l'équité en matière d'emploi pour les minorités visibles, présenté au secrétaire du Conseil du Trésor et au Comité consultatif des sous-ministres sur l'équité en matière d'emploi. Ottawa, le Groupe, 1992.

*Rapports annuels du président du Conseil du Trésor au Parlement – L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale.* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ottawa. Disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

*Regard sur l'avenir – Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitudes rencontrés par les femmes dans la fonction publique.* Groupe consultatif sur l'équité en emploi des femmes. Ottawa, Direction de la planification et des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1995. Disponible sur le Web à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

*Résultats du sondage de la fonction publique fédérale.*

Disponible sur le web à l'adresse suivante :

<http://www.survey-sondage.gc.ca/2002>

***Vous pouvez aussi communiquer avec le bureau de l'équité en emploi de votre ministère si vous désirez obtenir plus d'information.***