

Une reprise plus équitable

Mobilité et avancement de carrière inclusifs après la COVID-19



Guide personnalisable

ICTC  CTIC

Recherche réalisée par



Information and
Communications
Technology Council

Conseil des technologies
de l'information
et des communications



avec le soutien de la Fondation Walmart

Préface

Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est un centre d'expertise national sans but lucratif qui vise à renforcer l'avantage numérique du Canada dans une économie mondiale. En fournissant des recherches fiables, des conseils stratégiques pratiques et des solutions de développement des capacités, le CTIC s'assure que les industries canadiennes demeurent concurrentielles à l'échelle mondiale grâce à des talents numériques novateurs et diversifiés. En collaboration avec un vaste réseau de chefs de file de l'industrie, de partenaires universitaires et de décideurs partout au Canada, le CTIC favorise une économie numérique solide et inclusive depuis plus de 30 ans.

La recherche présentée dans ce rapport a été rendue possible grâce au financement de la Fondation Walmart. Les résultats, conclusions et recommandations du présent rapport n'engagent que le CTIC et ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Fondation Walmart.

Pour citer ce rapport

Une reprise plus équitable : guide personnalisable

Conseil des technologies des informations et des communications (CTIC), octobre 2023.
Ottawa, Canada.

Recherches, rédaction et soutien : Alexandra Cutean, agente de recherche en chef du CTIC; Faun Rice, gestionnaire de la mobilisation du savoir et de la recherche du CTIC; Allison Clark, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Heather McGeer, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Olena Podolna, adjointe administrative de recherche du CTIC; Tedla Desta, boursier de recherches postdoctorales à l'Université Wilfred-Laurier; Sasha Hobbs, HSI Hobbs Strategic Insights; Ingrid Wilson, GridFern Strategic HR; Justin Ratcliffe, économiste du CTIC; Todd Legere, économiste du CTIC; Mansharn Toor, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Maya Watson, analyste de la recherche et des politiques du CTIC; Rob Davidson, directeur, science des données du CTIC; Amal Das, scientifique de données du CTIC; Jiansh Li, scientifique de données débutant du CTIC; et l'équipe de la recherche et des politiques du CTIC. En outre, de nombreux spécialistes et organisations prestataires de services ont soutenu ce projet. Nous les remercions à la page suivante.



Remerciements

Le CTIC est reconnaissant des contributions des participants à la recherche, des membres du comité consultatif et des partenaires communautaires qui ont apporté leur soutien à l'organisation des entretiens et des groupes de discussion dans leur région. Cette étude a été couronnée de succès grâce au soutien de nombreuses personnes et organisations, y compris, mais sans s'y limiter, les personnes et organisations listées ci-après.

Nabiha Atallah

Conseillère, Initiatives stratégiques, Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS)

Darryl Bouvier

Partenariats et relations autochtones, Vertex Resource Group Ltd.

Alfred Burgesson

Fondateur et DG, Tribe Network

Tina-Marie Christian

Propriétaire, Apna Management and Training Specialists

Molly Damiani

MDP - Indigenous Development, University of Winnipeg

Zoë David-Delves

Fondatrice et conseillère principale, David and Delves Consulting

Kadon Douglas

Directrice générale, PANDC TV & Film

Vanessa Doucet-Roche

Directrice de l'exécution des programmes, Pinnguaq

Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)

Paul Gruner

Directeur général, Tłıcho Investment Corporation (TIC)

Nathan Hall

Directeur général, Culture Check

Kelly Hashemi

Directrice générale, Kiinago Biinoogi Muskiiki (Our Children's Medicine)

Chi Iliya-Ndule

Calgary Black Chambers

Maggie E.C. Jones

Professeure adjointe, département d'économie, Université Emory

Sherman Kong

Directeur général, AMIK Inc.

Gail Langlais

Ancienne présidente, Manitoba Association for Career Development

Cheffe Joanne Miles

Flat Bay Band

M. Randy Miles

Flat Bay Band

Robynn Pavia

Directrice des opérations du Nunavut, Pinnguaq

Nicolas Polito

Chef de l'exploitation, Pinnguaq

Betty Punkert

Coordonnatrice à l'emploi, Osborne Village Resource Centre

Iain Reeve

Directeur associé, recherche sur l'immigration, Le Conference Board du Canada

Tanya Sinclair

Directrice générale et fondatrice, Black Human Resources Professionals of Canada

Michael Tarnowski

Titulaire de chaire, Collège algonquin, School of Business & Hospitality

Emelyana Titarenko

Conseillère principale, ministre de la Santé

Université des Premières Nations du Canada

Omar Yaqub

Serviteur des serviteurs, Islamic Family & Social Services Association





Résumé

La pandémie de COVID-19 a exacerbé les inégalités existantes au sein de la main-d'œuvre canadienne, touchant davantage les femmes, les parents de jeunes enfants, les travailleurs autochtones, noirs, racialisés et immigrants. Après les impacts immédiats de la pandémie, les taux de participation au marché du travail ont été plus lents à se redresser pour les travailleurs racialisés. Selon les données du Recensement de la population de 2021, par exemple, les personnes racialisées ayant effectué des études postsecondaires ont connu des taux de chômage presque deux fois supérieurs à ceux de leurs homologues non racialisés. Malgré des taux de chômage élevés, en particulier pour les travailleurs racialisés, le recrutement et la rétention des employés restent l'un des principaux défis des entreprises canadiennes.

Afin d'examiner l'impact actuel de la pandémie sur les communautés racialisées, le présent rapport se concentre sur deux thèmes clés : la mobilité et l'avancement de carrière. S'appuyant sur des recherches primaires approfondies menées auprès de travailleurs, d'employeurs et de spécialistes racialisés, ce rapport met en lumière les moyens dont disposent les employeurs, les établissements d'enseignement et la société pour mieux soutenir les travailleurs dans leurs efforts de réorientation professionnelle et d'avancement de carrière. Tout au long du rapport, des tableaux récapitulatifs tiennent lieu d'outils personnalisables mettant de l'avant des recommandations et des ressources pour ces groupes.



La mobilité de carrière est la capacité à changer de poste ou de profession au sein d'une organisation ou entre organisations. La mobilité de carrière dépend de choix individuels, de l'ouverture des employeurs au perfectionnement professionnel et à l'embauche de personnes en réorientation professionnelle, et des différences systémiques entre les secteurs et les professions qui font qu'il est plus ou moins difficile de développer des compétences polyvalentes ou d'accéder à de la formation. Le manque de mobilité de carrière contribue aux disparités de revenus des nouveaux arrivants et des immigrants au Canada, des peuples autochtones et des travailleurs noirs au Canada. En outre, une mobilité de carrière accrue est une assurance importante pour les travailleurs dont les postes sont menacés par l'automatisation ou le déplacement, d'où l'importance vitale d'un accès équitable à la mobilité de carrière pour tous.

Les employeurs peuvent rendre l'accès à la mobilité de carrière plus équitable lors du recrutement, de l'embauche, du maintien en poste et des activités quotidiennes. Les stratégies pour y parvenir consistent notamment à revoir les exigences liées à l'emploi afin d'encourager les candidats ayant des expériences professionnelles et personnelles diverses, ainsi qu'à participer à des services de mise en relation professionnelle ou à des programmes de transition. Les employeurs peuvent également réduire les obstacles auxquels se heurtent les professionnels formés à l'étranger qui apportent leur expérience au Canada en examinant leurs processus d'embauche pour y déceler tout biais favorisant l'expérience canadienne.

L'accès à un perfectionnement professionnel inclusif est également une composante essentielle du soutien à une mobilité de carrière équitable. Cependant, se perfectionner — ou obtenir un diplôme pour les nouveaux arrivants qui suivent un programme similaire pour la deuxième fois afin de s'établir professionnellement dans un nouveau pays — représente un risque financier important. Les établissements d'enseignement peuvent réduire ce risque en tenant des évaluations flexibles des acquis qui tiennent compte de l'expérience directe et de la formation informelle. Les programmes de recertification qui prévoient un soutien global, des subventions et des bourses sont susceptibles de mieux soutenir les personnes en réorientation professionnelle. En outre, les établissements de formation dirigés par la communauté jouent un rôle essentiel dans le développement d'une formation et d'un mentorat pertinents sur le plan culturel. Les établissements d'enseignement peuvent s'associer à de telles organisations pour réduire les obstacles à l'entrée dans les programmes. Enfin, se concentrer sur l'employabilité peut réduire le risque associé au perfectionnement professionnel des apprenants adultes. L'apprentissage intégré au travail (AIT), l'accessibilité aux données sur le marché du travail, des filets de sécurité et des programmes de financement inclusifs sont essentiels pour aider les apprenants adultes à prendre des risques innovants et à poursuivre leur perfectionnement professionnel.

L'avancement de carrière est une progression positive dans la vie professionnelle d'une personne, qui peut inclure des promotions, une meilleure rémunération, un élargissement des compétences et des déplacements de carrière verticaux ou latéraux à des postes de responsabilité ou de visibilité accrues. Pour de nombreuses personnes, les répercussions socioéconomiques de la COVID-19 se sont traduites par la disparition des possibilités d'avancement ou la mise en veilleuse des objectifs de carrière. En 2023, les travailleurs racialisés et immigrants étaient toujours sous-représentés dans les postes principaux de gestion au Canada.



Du côté des employeurs, les obstacles à la promotion des professionnels racialisés et immigrés comprennent la discrimination et les préjugés inconscients et conscients, qui se traduisent par des microagressions et d'autres actes d'exclusion qui empêchent des pratiques de promotion équitables. De nombreux participants à cette étude ont déclaré que la discrimination en milieu de travail restait répandue dans tout le pays et jouait un rôle dans les décisions liées à l'attribution de promotions. Pour remédier à cette situation, les employeurs devraient s'efforcer d'élaborer une stratégie d'EDI et une stratégie d'inclusion autochtone solides et concertées, se fixer des objectifs pour augmenter le nombre de travailleurs racialisés occupant des postes de direction, et soutenir chacune de ces initiatives par des ressources, un suivi et une évaluation. Dans la pratique, les stratégies de promotion équitable s'étendront à la formation aux préjugés inconscients, aux possibilités de développement des compétences pour les employés, aux critères de promotion transparents et inclusifs, ainsi qu'aux évaluations de rendement documentées et normalisées.

Si la pandémie de COVID-19 a frappé les entreprises et les travailleurs partout au Canada, ses retombées inéquitables et son héritage permanent révèlent un constat évident : un meilleur accès à la mobilité et à l'avancement de carrières soutiendrait une reprise plus équitable pour les travailleurs issus de communautés et de groupes autochtones, noirs, immigrés et racialisés. De nombreux employeurs canadiens signalent qu'ils éprouvent des difficultés à recruter et à maintenir en poste des travailleurs chevronnés, et rapportent souvent qu'ils ne savent pas pourquoi le bassin de candidats n'est pas plus diversifié. Un changement de paradigme dans le recrutement, la rétention et l'investissement est nécessaire : les stratégies pour améliorer l'équité en milieu de travail sont bien connues et synthétisées dans ce rapport, mais il est crucial que les milieux de travail abordent avant tout de façon intentionnelle l'opportunité de transformation qui leur est présentée. Soutenue par les établissements d'enseignement et la société civile, une véritable approche de la diversité et de l'équité en matière de perfectionnement professionnel, d'amélioration des compétences, de recrutement et de promotion aidera les travailleurs et les entreprises à prendre davantage de risques en matière d'innovation.





Mobilité/réorientation de carrière



Un nouvel arrivant à Edmonton, en Alberta, travaillait dans le domaine du soutien informatique à son arrivée au Canada, mais il s'est rendu compte qu'il « pouvait à peine répondre aux besoins de [sa] famille avec le revenu qu'il tirait du travail dans les TI ». La pandémie avait changé les choses : son travail dans le domaine des TI l'obligeait à travailler sur place, à aider les utilisateurs et à entretenir l'infrastructure numérique. Ce travailleur a vu une possibilité de transition vers un domaine différent, toujours dans les TI, où il pourrait « travailler de n'importe où », et a suivi des cours d'analyse des données pour devenir « analyste des données et développeur en informatique décisionnelle ». Selon lui, « pour quiconque veut se réorienter, le premier critère est d'être résilient et de faire preuve de détermination. Ensuite, il faut toujours garder en tête l'objectif et travailler pour y parvenir. Enfin, il faut s'engager à aller jusqu'au bout prendre le temps d'étudier ».

La mobilité de carrière est la capacité de changer de poste ou de profession au sein d'une organisation ou entre organisations¹. Toutefois, certaines organisations utilisent les termes *mobilité de carrière* ou *mobilité de la main-d'œuvre* pour désigner la mobilité géographique, c'est-à-dire le fait de se déplacer d'une ville, d'une province ou d'un pays à l'autre en vue d'un débouché professionnel. Bien que de nombreux participants à cette étude aient vécu une telle expérience, il ne s'agit pas du type de mobilité de carrière dont il est question dans ce rapport, à moins qu'elle ne coïncide avec un changement de carrière.

Les gens changent d'emploi, de profession et même de secteur d'activité pour des raisons très diverses. Certaines théories sur la mobilité de carrière mettent l'accent sur la motivation économique et l'analyse coûts-avantages d'une personne comme étant la principale raison motivant un changement de carrière². Selon ces modèles, les travailleurs peuvent observer le paysage de l'emploi pour comprendre où leurs compétences, leurs ambitions et leurs valeurs seraient le mieux utilisées et faire les plans nécessaires pour acquérir les compétences et les diplômes qui leur permettront de les mettre en pratique. Il est important de noter que les changements de carrière ne sont pas toujours d'ordre économique : de nombreuses personnes orientent leur carrière et leurs choix d'acquisition de compétences en fonction d'un désir d'aider les autres, d'une « éthique de l'équité³ ». Que ce soit pour des raisons économiques ou sociales, l'un des aspects de la mobilité de carrière est la capacité d'une personne à façonner sa carrière et à passer d'un rôle à l'autre en toute fluidité.

- 1 Dans cette étude, le terme mobilité de carrière n'était pas toujours clair aux yeux des participants. C'est pourquoi l'équipe de recherche a employé les termes réorientation et transition, en plus de poser des questions sur la décision d'acquérir de nouvelles compétences, et sur les compétences que les participants estimaient pouvoir être transférées d'un poste à un autre.
- 2 Fuda Li et coll., « Impact of Occupational Risks of Medical Staff on Willingness to Occupational Mobility in COVID-19 Pandemic », Risk Management Healthcare Policy, 2022, vol. 15, pp. 685-702. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9022743/>
- 3 Ebony McGee et Lydia Bentley, « The Equity Ethic: Black and Latinx College Students Reengineering Their STIM Careers toward Justice », American Journal of Education vol. 14, n° 1, 2017. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/693954>



Réorientations professionnelles inclusives – le rôle des employeurs

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Comblé le déficit de réseau	<p>Afficher les offres d'emploi en dehors de LinkedIn et d'autres avenues traditionnelles qui n'attirent pas nécessairement des candidats issus de la diversité.</p> <p>Établir des partenariats avec des organismes communautaires de recrutement, des services d'emploi et d'établissement, des programmes de parrainage ou de mentorat, ou d'autres groupes ayant des liens avec la communauté.</p> <p>Établir des relations durables et à long terme avec des organismes communautaires.</p> <p>Proposer une entrevue à un grand nombre de personnes, y compris des participants ayant une expérience personnelle ou professionnelle et un potentiel d'évolution dans le poste.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Secteur privé</p> <p>Secteur public</p>	<p>Lire l'article (en anglais) de Meg Garlinghouse intitulé « Closing the Network Gap », LinkedIn, 26 septembre 2019; https://www.linkedin.com/blog/member/impact/closing-the-network-gap.</p> <p>Consulter des ressources offertes par des organismes communautaires, notamment :</p> <p>ParcoursTech de Npower Canada; https://parcourstech.ca/</p> <p>Indigenous Works (en anglais); https://employers.indigenoucareers.org/</p> <p>Abilities to Work (en anglais); https://www.abilitiestowork.ca/</p> <p>Ase Community Foundation for Black Canadians with Disabilities (en anglais); https://asecommunityfoundation.com/</p> <p>Mentor Canada, « Le centre de connaissances », https://mentoringcanada.ca/fr/le-centre-de-connaissances</p>

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Résoudre le manque de représentation comme obstacle aux réorientations professionnelles	<p>Créer un milieu de travail qui permet aux gens d'afficher leur culture au travail, par exemple en offrant une formation de sensibilisation à la culture.</p> <p>Signaler les lieux de travail inclusifs par des déclarations d'équité dans les descriptions d'emploi.</p> <p>Renforcer l'accueil et l'intégration des employés racialisés et des nouveaux arrivants en mettant en place un système d'observation dès le premier jour et en interrogeant les nouveaux employés pendant et après le processus d'accueil et d'intégration.</p> <p>Veiller à ce que la direction et les gestionnaires d'embauche reçoivent une formation sur le leadership inclusif dans le recrutement et le concept d'alliance inclusive.</p>	<p>Secteur privé</p> <p>Secteur public</p>	<p>Consulter la liste de contrôle de l'accueil inclusif (en anglais) de DeEtta Jones and Associates pour rendre le processus d'accueil et le milieu de travail plus inclusifs : https://facultyresources.fas.harvard.edu/files/facultyresources/files/4.2_inclusive_onboarding_checklist.pdf?m=1609876131</p> <p>Apprendre à rédiger une déclaration d'EDI à l'aide du document « Drafting a Diversity, Equity, and Inclusion (EDI) Statement » (en anglais) du Centre pour l'enseignement et l'apprentissage de l'Université du Texas à Austin : https://ctl.utexas.edu/drafting-diversity-equity-and-inclusion-dei-statement</p>



Renforcer la rétention des employés racialisés et des nouveaux arrivants en effectuant des contrôles réguliers auprès d'eux pour vérifier leur niveau de stress et les aménagements dont ils pourraient avoir besoin, et être ouvert à la rétroaction qui crée un espace pour toutes les cultures, les identités et les genres.

Inclure la communauté, les groupes d'accessibilité et les gardiens du savoir (c'est-à-dire les chefs des communautés autochtones et noires) dans les processus de recrutement et d'embauche.

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Atténuer les préjugés et la discrimination pour les personnes en réorientation professionnelle méritant l'équité	<p>Anticiper les préoccupations concernant les préjugés à l'embauche et y répondre, par exemple en s'associant à un organisme communautaire.</p> <p>Mettre en place un système de soutien afin que les nouveaux employés aient accès à une personne capable de leur expliquer grosso modo les attentes liées à l'emploi et à l'organisation.</p> <p>Mettre sur pied des comités d'embauche diversifiés et proposer aux agents d'entrevue une formation à la reconnaissance des préjugés inconscients.</p> <p>Utiliser l'écriture inclusive dans l'offre d'emploi et éviter d'utiliser des termes trop compliqués tels que des expressions familières locales, de l'argot, des acronymes ou du jargon.</p>	<p>Secteur privé</p> <p>Secteur public</p> <p>Établissements d'enseignement</p>	<p>Visiter le site Web (en anglais) de la Bent Arrow Traditional Healing Society pour en savoir plus sur les programmes d'emploi et de développement des compétences destinés aux communautés autochtones de l'Alberta, tels que Journey to Success (un programme de six semaines de préparation à l'emploi), ou pour participer à ces programmes : https://bentarrow.ca/programs-and-services/journey-to-success/</p> <p>Lire le rapport du CTIC « L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire », https://thinktanknumeriquecti.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</p> <p>Télécharger, lire et mettre à la disposition des employés des guides de langage inclusifs tels que :</p> <p>Guide d'écriture inclusive (en anglais) de la municipalité régionale de York, mars 2022 : https://www.wpboard.ca/hypfiles/uploads/2023/06/York-Region-Inclusive-Language-Guide_2.pdf</p> <p>Guide (en anglais) « Words Matter : Guidelines on Using Inclusive Language in the Workplace », Agence de la fonction publique de la Colombie-Britannique, mai 2018 : https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/all-employees/working-with-others/words-matter.pdf</p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p>Reconnaître les compétences et les expériences des personnes en réorientation professionnelle</p>	<p>Déterminer les compétences techniques spécifiques qui sont nécessaires pour le poste (par opposition aux compétences qui représentent un atout), le niveau de compétence requis et la manière dont ces compétences seront évaluées, par exemple à l'aide de portfolios.</p> <p>Déterminer les principaux produits et/ou résultats dont le titulaire du poste est responsable.</p> <p>Offrir des possibilités d'acquérir une expérience de poste d'entrée, une formation continue ciblée, des services d'orientation professionnelle et des programmes de transition.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Secteur privé</p> <p>Société civile</p> <p>Secteur public</p>	<p>Consulter les ressources offertes par Emploi et Développement social Canada, « Compétences pour réussir – outils d'évaluation et de formation » : https://thinktanknumeriquectic.com/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</p> <p>Visiter le Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux pour en savoir davantage sur la mobilité de carrière et la reconnaissance des diplômes : https://www.cicdi.ca/</p> <p>Découvrir comment s'impliquer ou s'inscrire au programme de Skills for Change en consultant son site Web afin de bâtir des communautés et des milieux de travail grâce à une variété de programmes d'emploi et de mentorat, de formations linguistiques, etc. : https://skillsforchange.org/</p> <p>Suivre une formation ou s'impliquer auprès d'un organisme d'aide à l'établissement et à l'emploi, par exemple (sites Web en anglais) :</p> <p>MOSAIC (Grand Vancouver et Colombie-Britannique) : https://mosaicbc.org/</p> <p>Immigrants Working Centre Hamilton : https://iwchamilton.ca/</p> <p>Newcomer Employment Hub of Winnipeg (centre d'emploi pour les nouveaux arrivants de Winnipeg) : https://winnipeg-chamber.com/neh/</p> <p>S.U.C.C.E.S.S. BC Employment Services : https://successbc.ca/service-categories/employment/</p> <p>Centre d'emploi Compétences mondiales d'Ottawa : https://ottawa-worldskills.org/</p> <p>Demander à bénéficier d'un programme de subvention salariale, tel que WorkBC (en anglais) : https://www.workbc.ca/discover-employment-services/wage-subsidy-program</p> <p>En apprendre davantage sur les programmes de subventions salariales du gouvernement du Canada : https://www.canada.ca/fr/services/entreprises/engager/programmessubventions-salarialesautresprogrammesaide.html</p>



Perfectionnement professionnel inclusif : le rôle des établissements d'enseignement, des décideurs et de la société civile

Changer de carrière, ou même seulement de poste au cours d'une même carrière, oblige à faire le point sur les compétences polyvalentes (celles que l'on peut transférer à sa nouvelle profession) et sur les compétences que l'on devra acquérir pour la première fois. Le perfectionnement est l'acquisition de compétences essentielles qui permettent d'exercer une nouvelle activité, et le perfectionnement peut être plus ou moins onéreux en fonction des compétences polyvalentes existantes (par exemple, dans certains emplois, le chevauchement des compétences est plus ou moins important). En outre, de nombreuses professions reposent sur des diplômes standardisés comme exigence préalable à l'entrée en poste : pour celles-ci, les personnes en réorientation peuvent avoir besoin de reprendre des études de fond même si elles possèdent déjà certaines des compétences requises.

Perfectionnement professionnel inclusif

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Alléger le fardeau financier lié au perfectionnement professionnel	<p>Utiliser les évaluations et reconnaissance des acquis (ERA) pour reconnaître l'expérience.</p> <p>Associer les possibilités de perfectionnement professionnel à des soutiens globaux, notamment des services de garde d'enfants, des subventions et des bourses d'études.</p> <p>Soutenir la société civile et les organismes communautaires qui rassemblent et diffusent des informations sur des programmes abordables, des bourses d'études et autres formes de soutien.</p>	<p>Établissements d'enseignement</p> <p>Société civile</p> <p>Secteur public</p>	<p>Renseignements sur la pratique de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis offerts par l'Association canadienne pour la reconnaissance des acquis (CAPLA) : https://capla.ca/category/pla-ressources/practitioners-ressources/</p> <p>Possibilités d'aide financière :</p> <p>Indspire, « Bâtir un avenir meilleur : Bourses d'études et bourses d'excellence », https://indspire.ca/fr/programmes/les-etudiants/bourses-detudes/</p> <p>Gouvernement du Canada, « Outil de recherche de bourses pour les Autochtones », https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1351185180120/1351685455328</p> <p>Fondation communautaire d'Ottawa, « Bourse pour étudiants Canadiens noirs », https://www.ocf-fco.ca/information-sur-les-subventions/black-canadian-scholarship-fund/?lang=fr</p> <p>Fonds de prospérité pour l'avancement des communautés noires, « Subventions pour des initiatives axées sur l'éducation et la santé », https://fr.blackopportunityfund.ca/</p> <p>Université de Colombie-Britannique, « Beyond Tomorrow Scholars Program » (en anglais), https://news.ubc.ca/2022/02/01/new-scholarship-program-supports-black-canadian-students-at-ubc/</p> <p>Atlantic Immigrant Career Loan Fund, « About Us » (en anglais), https://aiclf.ca/</p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Améliorer l'employabilité après le perfectionnement professionnel	Créer davantage de programmes d'apprentissage intégré au travail pour les personnes en réorientation professionnelle et soutenir ceux qui existent déjà.	Établissements d'enseignement Société civile Secteur public	Ressources d'Enseignement coopératif et apprentissage intégré au travail (ECAIT) Canada, https://www.cewilcanada.ca/cewil-fr Informations relatives au marché du travail et possibilités d'apprentissage intégré au travail, eTalent Canada (CTIC), https://etalentcanada.ca/fr
	Améliorer l'accessibilité à l'information sur le marché du travail et son utilité.	Secteur privé	

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Rendre le perfectionnement professionnel inclusif et culturellement pertinent	Soutenir les organismes de formation gérés par la communauté.	Établissements d'enseignement Société civile	« Accord on Indigenous Education » (en anglais), Association of Canadian Deans of Education, https://csse-scee.ca/acde/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/accord-on-Indigenous-Education.pdf
	Intégrer des centres de ressources communautaires et des possibilités de mentorat dans les grandes institutions.	Secteur public	Initiative « Indigenization and The University of Saskatchewan » (en anglais), Université de Saskatchewan, https://teaching.usask.ca/curriculum/indigenization.php « L'éducation pour la réconciliation », Gouvernement du Canada, https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524504501233/1557513602139 Projet « Securing Black Futures : A National Partnership to Advance Youth Academic & Career Success », Université York, https://www.yorku.ca/edu/sbf/

Filets de sécurité inclusifs, développement économique et infrastructure numérique

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Économie des pays en développement et entrepreneuriat équitable	Continuer à améliorer l'accès à des infrastructures numériques et physiques abordables dans les communautés rurales, éloignées et autochtones.	Secteur public Société civile Secteur privé	Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf
	Soutenir les entreprises et les centres de financement gérés par la collectivité.	Établissements d'enseignement	Développement de la connectivité à large bande pour les communautés des Premières Nations, First Mile Connectivity Consortium : http://firstmile.ca/
	Améliorer la connaissance des programmes de financement, de l'interaction entre les prestations et les programmes de financement et des revenus tirés de l'entrepreneuriat		Black Opportunity Fund, https://blackopportunityfund.ca/whats-up/ National Aboriginal Capital Corporations Association (NACCA), https://nacca.ca/about/ Métis Financial Corporation of BC, « Empowering Métis Entrepreneurs », https://mfcbc.ca/



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p>Filets de sécurité inclusifs</p>	<p>Utiliser les données sur la PCU dans le cadre d'une étude de cas visant à examiner qui a été oublié, pourquoi et comment éviter ces failles à l'avenir.</p> <p>Soutenir les organismes de prestation de services de première ligne dirigés par la communauté.</p>	<p>Secteur public</p> <p>Société civile</p> <p>Établissements d'enseignement</p>	<p>« Chiffres concernant la Prestation canadienne d'urgence du Canada », https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/94906755-1cb9-4c2d-aaa6-bf365f3d4de8</p> <p>CanaDon, « Support Black-led Charities », https://www.canadahelps.org/fr/support-black-led-charities/</p> <p>CanaDon, « Organismes pour peuples autochtones », https://www.canadahelps.org/en/explore/charities/category/indigenous-peoples/</p> <p>CanaDon, « Nouveaux arrivants au Canada », https://www.canadahelps.org/fr/explore/charities/category/social-services/sub-category/new-to-canada/</p> <p><i>(i) Note : Il existe de nombreux organismes de prestation de services de première ligne partout au Canada. Cette liste n'est qu'un aperçu et n'est pas représentative de toute la diversité des organisations existantes. Pour soutenir les organismes de prestation de services de première ligne, les parties concernées doivent effectuer des recherches sur les groupes communautaires actifs dans leur région.</i></p>





Avancement de la carrière

Qu'est-ce que l'avancement de carrière?

Si la définition de l'avancement de carrière peut varier d'une personne à l'autre, elle est généralement comprise comme une mobilité ascendante ou une progression positive de la carrière d'une personne⁴. L'avancement peut inclure des promotions dans l'intitulé du poste, une amélioration de la rémunération, une acquisition de compétences et des mouvements verticaux ou latéraux vers des postes de responsabilité ou de visibilité accrues au sein d'une organisation. L'« avancement » est aussi généralement associé à un jugement de valeur sur l'amélioration des possibilités et la nature de la progression ou de la transition de l'emploi ou du débouché. Pour beaucoup, le sentiment de progresser dans sa carrière ou son développement personnel est un facteur déterminant de l'avancement.

Classification des défis et des obstacles à l'avancement

Les obstacles à l'avancement peuvent se manifester de multiples façons et sont vécus différemment d'un individu à l'autre, entre et parmi les groupes, et au sein des organisations et des institutions. Pour les besoins de ce rapport, les obstacles et les défis ont été classés en trois catégories :

- 1 ▶ Défis et obstacles individuels
- 2 ▶ Défis et obstacles de groupe
- 3 ▶ Défis et obstacles organisationnels et institutionnels

Les défis et obstacles individuels sont ressentis psychologiquement, socialement et physiquement, et peuvent inclure des expériences entourant du stress intense, des gestes symboliques, des croyances autolimitatives, la surcompensation, l'isolement et le manque de motivation. Les défis et obstacles de groupe peuvent être perçus comme une exclusion des réseaux informels et formels, des stéréotypes, un manque de soutien social et l'intersection du statut social perçu et du pouvoir. Les défis et obstacles organisationnels, quant à eux, peuvent comprendre l'accès à du mentorat ou le manque de possibilités à cet égard, la ségrégation fonctionnelle, la « mise au rancart », le plafonnement des carrières et les possibilités limitées d'avancement, également connues sous le nom de « plafond de verre »⁵.

Bien que les obstacles puissent être regroupés sur les plans de l'individu, du groupe et de l'organisation, il est important de noter que les **obstacles à l'avancement n'existent pas de manière isolée** (figure 12). Les expériences des personnes sont complexes, et leurs perspectives et possibilités de progression de carrière sont façonnées par les multiples formes de défis sociaux et structurels qui se croisent⁶. Par exemple, les problèmes systémiques, y compris la discrimination et les préjugés, la pauvreté, l'accès limité à l'éducation et les possibilités limitées de formation professionnelle, ont tendance à interagir avec ces défis et à les amplifier⁷.

4 Jerome Adams, « Issues in the Management of Careers », dans Contemporary Career Development Issues de Robert Morrison et Jerome Adams, 2009, Routledge.

5 Jo Evans Coleman, « Barriers to career mobility/advancement by African-American and Caucasian female administrators in Minnesota organizations: A perception or reality? », Proceedings of the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA), avril 1998, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED423590.pdf>

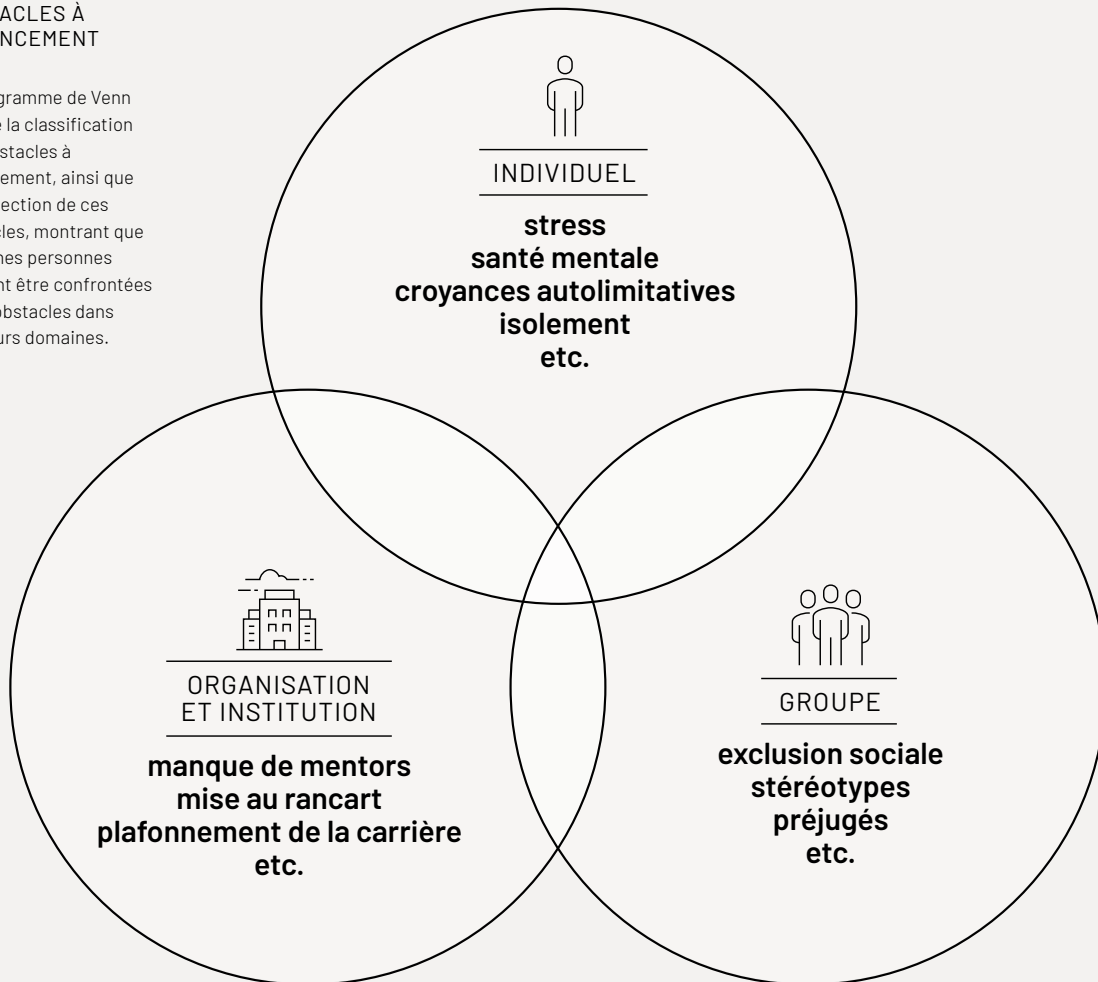
6 Chia Longman et Katrien De Graeve, « From Happy to Critical Diversity: Intersectionality as a Paradigm for Gender and Diversity Studies », DiGeSt. Journal of Diversity and Gender Studies, 2014, vol. 1, n° 1, p. 33-39, <https://doi.org/10.11116/jdivgendstud.1.1.0033>

7 Erik Henningsmoen, Todd Legere, Heather McGeer et Justin Ratcliffe, « Equitable Recovery and New Frontiers: Understanding Demand and Supply in Manufacturing, Construction, Retail, and Hospitality », avril 2023, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), <https://www.digitalthinktankictc.com/reports/equitable-recovery-and-new-frontiers>



OBSTACLES À L'AVANCEMENT

Le diagramme de Venn illustre la classification des obstacles à l'avancement, ainsi que l'intersection de ces obstacles, montrant que certaines personnes peuvent être confrontées à des obstacles dans plusieurs domaines.



Étant donné que les obstacles à l'avancement sont vécus sur différents plans, ils doivent être abordés sur différents plans. Par exemple, les individus ne devraient pas être les seuls responsables de l'élimination des obstacles individuels. Au contraire, les efforts individuels doivent être associés à des efforts de groupe (par exemple, une gestion impartiale et des collègues compréhensifs), à des efforts organisationnels (par exemple, des politiques d'EDI) et à des efforts institutionnels (par exemple, des programmes gouvernementaux). Bien que les efforts doivent être collaboratifs, la classification spécifique des obstacles et des défis permet de développer des stratégies ciblées. En suivant cette démarche, les sous-sections suivantes décrivent les défis individuels, collectifs et organisationnels qui se posent à l'avancement de carrière des communautés méritant l'équité et proposent des stratégies pour soutenir au mieux l'avancement de carrière équitable.



Atténuation des obstacles individuels à l'avancement de carrière

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p>Santé mentale et effort émotionnel</p>	<p>Permettre aux travailleurs de l'EDI d'accomplir pleinement leurs tâches et éviter les gestes symboliques.</p> <p>Embaucher du personnel qui se consacre à l'EDI au lieu d'attendre des employés qu'ils défendent la décolonisation ou la lutte contre le racisme dans le cadre de tâches supplémentaires à leur charge de travail existante.</p> <p>Mobiliser des conseils significatifs avec les organisations communautaires, les spécialistes de l'IDE et les anciens autochtones pour informer les politiques de ressources humaines.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>Intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les régimes d'avantages sociaux des employés, y compris l'accès équitable aux avantages pour les employés LGBTQ2S+. Les employeurs peuvent consulter la page Web de Benefits Canada (en anglais) pour obtenir une liste de vérification des pratiques exemplaires en matière d'EDI pour les régimes d'avantages sociaux lors de l'élaboration de régimes inclusifs : https://www.benefitscanada.com/expertpanel_/kim-siddall/expert-panel-how-employers-can-align-their-benefits-plan-and-dei-strategy/</p> <p>Évaluation, traitement et prévention des risques en milieu de travail, qu'ils soient physiques ou psychologiques. Cela peut se faire en élaborant un plan de prévention des risques au travail. Des conseils pour l'élaboration d'un tel plan sont présentés dans le Guide du programme de prévention des risques d'Emploi et Développement social Canada : https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/services/health-safety/reports/hazard-prevention/guide-prevention.pdf.</p> <p>Centre de ressources de la Black Health Alliance (en anglais) sur les formes de soutien à la santé mentale et physique des communautés noires au Canada : https://blackhealthalliance.ca/resources/knowledge-hub/.</p> <p>Norme nationale du groupe CSA du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : https://www.csagroup.org/fr/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-c2022-sante-et-securite-psychologiques-en-milieu-de-travail/</p> <p>Guide de mise en œuvre de la norme téléchargeable et trousse d'outils en ligne gratuite à l'intention des employeurs, élaborés par la Commission de la santé mentale du Canada : https://commissionsantementale.ca/norme-nationale/?_gl=1*5h1mtb*_ga*MTU30TQw-MjU5OS4xNzA1Njk4NDc5*_ga_0X7SS473K6*MTcwN-TY50DQ3OS4xLjEuMTcwNTY50DU3My4zMy4wLjA</p> <p>Formation du personnel en matière de premiers secours psychologiques afin que les employés qui traversent une crise de santé mentale puissent être soutenus. Changer les mentalités et la Commission de la santé mentale du Canada ont élaboré les versions suivantes de Premiers secours en santé mentale :</p> <p>Norme de premiers soins en santé mentale : https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/pssm/?xdo-main_data=LwprZvMbEacgcFh1Onn7fk5g8muY4j4p-MANSkoXQTssZLoAISZYCIzC2Y2RUtLW%2F</p> <p>Les Premiers soins en santé mentale – Premières Nations : https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/premiers-nations/?xdomain_data=R%2B-j2scB9WPjXvKx%2F26LwWm%2F7%2B7mC5m0b-wKaAZ%2FmM0usRDcZcQ3RMSi04PWorpkPU</p> <p>Premiers soins en santé mentale – Peuples du Nord : https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/peuples-du-nord/?xdomain_data=czjbr0hB89uck-W9k0WA2XZMA5SBJ2mVvGVwK5Jr%2FBhNsXRHR-W3EajniS%2FLdjeV0x</p> <p>Premiers soins en santé mentale – Inuits : https://changerlesmentalites.org/formation/pssm/inuits/?xdomain_data=8MZ%2FJngr2PqTidAAG2lgK0qix-o55szylJaDyWlMSLXobY258yG9S1dgHVsaJymQ9</p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Confiance organisationnelle et changements significatifs	<p>Travailler avec des agences externes pour offrir un soutien en matière de santé mentale ou des conseils en matière de ressources humaines.</p>	<p>Employeurs</p> <p>Organisations professionnelles</p> <p>Société civile</p>	<p>Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones Plan d'action 2023 - 2028 : https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/pa-ap/ah/pdf/unda-action-plan-digital-fra.pdf</p> <p>Boîte à outils des pratiques exemplaires et de la communauté de soutien d'Indigenous Works pour les professionnels de l'EDI et des RH : « La communauté pour le caractère inclusif autochtone », https://www.iworks.org/</p> <p>Cabinets proposant des services de conseil :</p> <p>Evolv Consulting Services (certifié par le Conseil canadien pour les entreprises autochtones) : https://www.evolvconsultingservices.com/indigenous</p> <p>Black HR Professionals of Canada : https://blackhrpc.org/</p> <p>Harbour West : https://hwest.ca/indigenous-consulting</p> <p>Adirondack Information Management Inc. : https://adirondackhr.ca/</p> <p>Evenings + Weekends Consulting : https://www.eveningsandweekendsconsulting.com/workshops</p>
Désengagement discret	<p>Démontrer un engagement en faveur du développement de carrière et de la reconnaissance de la valeur des employés.</p> <p>Permettre aux employés d'être autonomes dans leur rôle.</p> <p>Concevoir ou offrir des ressources aux équipes qui favorisent ou permettent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme des horaires flexibles et des options de télétravail qui mettent l'accent sur la productivité plutôt que sur le nombre d'heures travaillées.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>La sensibilisation à la lutte contre le racisme et la discrimination peut permettre aux gestionnaires de mieux soutenir un personnel issu de la diversité et de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des employés au travail. Les employeurs peuvent consulter les ressources suivantes :</p> <p>Saisons 1 et 2 de « Challenging Discrimination through Community Conversations » du Centre for Race and Culture : https://cfrac.com/projects-initiatives/challenging-discrimination-through-community-conversations/</p> <p>« Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022 » : https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/mobilisation-contre-racisme/strategie-contre-racisme.html</p> <p>Pour mieux comprendre les moyens de promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée pour les employés, les employeurs peuvent consulter des exemples d'organisations ayant mis en place des initiatives en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : https://www.runn.io/blog/work-life-balance-initiatives</p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Épuisement professionnel	<p>Sensibiliser les gestionnaires aux facteurs qui conduisent à l'épuisement professionnel.</p> <p>Permettre aux équipes de gestion, de RH et d'EDI de s'épanouir grâce à une formation immersive et à des partenariats avec des organisations, des associations et des groupes communautaires racialisés.</p> <p>Adopter des approches descendantes pour améliorer la capacité du gestionnaire à soutenir le développement de carrière.</p>	Employeurs	<p>Page Web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail sur la conciliation travail-vie personnelle, les symptômes de l'épuisement professionnel et les moyens de prévenir ce phénomène chez les employés. La page Web comprend des initiatives, des programmes et des politiques en matière de conciliation travail-vie personnelle que les employeurs peuvent mettre en œuvre pour créer une culture qui soutient un mode de vie équilibré pour tous les employés : https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html</p>
Manque de ressources pour le personnel des RH et de l'EDI	<p>Mesures incitatives gouvernementales telles que des subventions pour les petites entreprises ou des possibilités de formation subventionnées.</p>	Décideurs	<p>Plan d'amélioration fondé sur la communauté de la ville de Seattle pour le fonds de développement équitable de Seattle (en anglais) : https://www.seattle.gov/Documents/Departments/OPCD/OngoingInitiatives/EquitableDevelopmentInitiative/CapstoneReport2019.pdf</p>

Atténuation des obstacles individuels à l'avancement de carrière

DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Préjugés inconscients	<p>Créer des lieux de travail inclusifs qui encouragent les personnes de différents horizons à nouer des relations et à « apprendre à se connaître ».</p> <p>Veiller à ce que les relations soient établies en gardant à l'esprit l'humilité culturelle, afin de permettre aux gens d'apprendre les uns des autres.</p> <p>Rendre obligatoire la formation sur les préjugés inconscients, en particulier pour les personnes en position de pouvoir.</p>	Employeurs	<p>Test d'association implicite gratuit (en anglais) permettant d'évaluer les préjugés individuels : Université de Harvard, « Project Implicit », https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html</p> <p>Formation sur les préjugés inconscients gratuite (en anglais) pour le personnel des organisations sans but lucratif par l'intermédiaire de la Cornerstone OnDemand Foundation : NonprofitReady, « Unconscious Bias Training », https://www.nonprofitready.org/unconscious-bias-training</p> <p>Formations (en anglais) individuelles ou à l'échelle de l'organisation en matière d'EDI, offertes BIPOC Executive Search Inc. : « Training », https://bipocsearch.com/training/</p> <p>Trousse du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion sur les préjugés, les partis pris et la discrimination (en anglais) : https://ccdi.ca/media/1589/toolkit-3-prejudice-bias-and-discrimination-how-to-stop-the-cycle.pdf</p>



DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
Compétence culturelle	<p>Renforcer les compétences culturelles par une formation obligatoire.</p> <p>Mobiliser les communautés racialisées et les nouveaux arrivants lors du choix et de la prestation de formations afin de s'assurer qu'elles sont à jour, pertinentes et appropriées.</p> <p>Consulter les communautés racialisées et les nouveaux arrivants pour s'assurer que leurs cultures se reflètent dans les politiques de l'organisation.</p>	Employeurs	<p>Modules d'apprentissage de la trousse éducative de l'Assemblée des Premières Nations (APN, « Notre heure est venue », https://education.afn.ca/afntoolkit/fr/acceuil/).</p> <p>Programme de formation d'un centre d'amitié local tel que l'OFIFC (« Indigenous Cultural Competency Training », https://ofifc.org/training-learning/indigenous-cultural-competency-training-icct/) ou formation à la compétence culturelle autochtone du CCDSS : https://www.ccnsa.ca/docs/other/CCSDH-Cultural-Competency-Training-FR.pdf</p> <p>Cours « Compétence culturelle au travail » (en anglais) de l'Ambulance Saint-Jean : https://www.sja.ca/en/first-aid-training/online/cultural-competency-workplace</p> <p>Conseil de H.E.D.I. pour une formation en entreprise sur la haine, l'équité, la diversité et l'inclusion : https://www.hediconsultants.ca/ (en anglais).</p> <p>Formations (en anglais) de Indigenous Corporate Training Inc. sur l'emploi, le recrutement et le maintien en poste des Autochtones et sur le projet de loi C-15 (Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones) : https://www.ictinc.ca/training</p>
Discrimination et microagressions	<p>Élaborer et faire respecter des politiques antidiscriminatoires qui protègent les groupes à risque, notamment les communautés noires, autochtones et autres communautés racialisées, les nouveaux arrivants au Canada, les personnes en situation de handicap et les membres de la communauté LGBTQ2SIA+.</p> <p>Offrir une formation visant l'autoévaluation et l'examen par la direction des pratiques et politiques opérationnelles et de leur impact potentiel sur les personnes méritant l'équité.</p> <p>Encourager une culture inclusive où les victimes et les témoins d'incidents de discrimination et de microagressions se sentent à l'aise de rapporter les incidents.</p> <p>Réfléchir aux incidents de discrimination et mettre en place une formation ciblée qui contribue à prévenir les incidents.</p>	Employeurs	<p>Webinaire « Understanding Unconscious Bias and Microaggressions » par Catherine Mattice et Sheila Eason sur LinkedIn : https://www.linkedin.com/events/6953560392820219904/comments/</p> <p>Stratégies de lutte contre les microagressions (en anglais) proposées par l'initiative Westcoast Women in Engineering, Science and Technology : https://wwest.sites.olt.ubc.ca/files/2016/02/Microaggressions.pdf</p> <p>Page Web (en anglais) sur les microagressions et leurs impacts : https://www.themicropedia.org/</p> <p>Trousse du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion « Naviguer dans la zone de conflit et assumer le rôle d'allié(e) » (en anglais) : https://ccdi.ca/media/1590/toolkit-4-navigating-the-conflict-zone-and-becoming-an-ally.pdf</p> <p>Conférence (en anglais) de Sara Ahmed sur les plaintes pour mieux comprendre les structures et les mécanismes du pouvoir institutionnel : https://www.youtube.com/watch?v=4j_BwPJJoPTE</p>



Résumé des stratégies visant à surmonter les obstacles organisationnels et institutionnels à l'avancement de carrière des travailleurs racialisés et des nouveaux arrivants

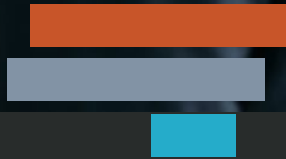
DÉFI	POSSIBILITÉ	PARTIES VISÉES	RESSOURCES PERTINENTES
<p>Manque de représentation des groupes méritant l'équité dans les postes de direction</p>	<p>Élaborer une stratégie d'EDI solide, basée sur la collaboration.</p> <p>Faire appel à des conseillers en matière d'EDI et à des organismes de services aux communautés racialisées pour s'assurer que la stratégie d'EDI n'aura pas de conséquences négatives involontaires.</p> <p>Fixer des objectifs pour augmenter le nombre de travailleurs racialisés dans les postes de direction.</p> <p>Soutenir la stratégie d'EDI par des ressources.</p> <p>Contrôler, évaluer et améliorer en permanence la stratégie d'EDI.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>Pour s'assurer que les stratégies d'EDI sont élaborées en collaboration, les employeurs peuvent créer des groupes ressources pour les employés (GRE) afin de recueillir des rétroactions et d'évaluer les besoins des employés en ce qui concerne l'EDI. Pour mettre en place un GRE, les employeurs peuvent consulter les ressources suivantes :</p> <p>Blogue de Benevity sur les GRE (en anglais) : https://benevity.com/resources/employee-resource-groups-create-belonging</p> <p>Blog de Gartner sur les GRE (en anglais) : https://jobs.gartner.com/life-at-gartner/diversity-equity-and-inclusion/gartner-s-employee-resource-groups/</p> <p>Étude sur la structure et le fonctionnement des GRE (en anglais) : https://www.salesforce.org/wp-content/uploads/2021/11/spc-report-structure-operations-of-ergs-111021-v1.pdf</p> <p>Page Web « Diversity and inclusion: 7 best practices for changing your culture » du CIO Executive Council pour obtenir des conseils sur l'élaboration d'une stratégie d'EDI solide : https://www.cio.com/article/228581/diversity-and-inclusion-8-best-practices-for-changing-your-culture.html</p> <p>Conseiller en EDI pour répondre aux besoins de votre organisation :</p> <p>Empowered EDI (entreprise nationale, en anglais) : https://www.livempowered.ca/</p> <p>Remedi (entreprise nationale, en anglais) : https://www.remedi.com/</p> <p>Crayon Strategies (entreprise néo-écossaise, en anglais) : https://www.crayonstrategies.ca/</p>



CHALLENGE AREA	OPPORTUNITY	RELEVANT PARTIES	RELEVANT RESOURCES
Possibilités inégales de développement des compétences	<p>Investir dans le développement des talents, notamment en comblant les lacunes sur le plan des compétences et en donnant accès à l'expérience professionnelle nécessaire à la progression des carrières des personnes racialisées.</p> <p>Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel pendant les heures de travail.</p> <p>Améliorer l'accès ou l'offre de mesures de soutien globales, ou l'accès à celles-ci : aide financière, aide au transport et à la garde d'enfants, etc.</p>	<p>Employeurs</p> <p>Décideurs</p>	<p>Portail Discover Ability Network, qui donne accès aux employeurs à des ressources favorisant des environnements de travail inclusifs et accessibles : https://discoverability.network/</p> <p>Document d'analyse du Centre des Compétences futures et du Conference Board du Canada sur les préjugés liés à l'évaluation des compétences sociales et émotionnelles chez les Canadiens noirs et sur ce que les dirigeants peuvent faire pour surmonter les difficultés : file:///C:/Users/r.tardif/Downloads/uniformiser-les-regles-du-jeu_2023.pdf</p> <p>Mémoire de la SRSA sur les aides globales (en anglais), qui comprend des exemples et présente une série de points et d'approches susceptibles de soutenir la conception et la mise en œuvre de mesures de soutien globales dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle : https://srdc.org/project/wraparound-supports-in-employment-and-skills-training-a-feminist-perspective/</p>

Subjectivité et manque de transparence dans les décisions liées aux promotions	<p>Mettre en place des structures de promotion fondées sur les données et exemptes de préjugés.</p> <p>Veiller à ce que les critères de promotion soient inclusifs et flexibles, afin de permettre à des personnes ayant des expériences diverses de postuler une promotion.</p> <p>Mettre en place des processus formels et normalisés d'évaluation du rendement. Ces processus devraient inclure une rétroaction honnête pour tous les employés afin de garantir que les travailleurs racialisés axent leurs efforts de perfectionnement professionnel dans le domaine dont leur employeur a le plus besoin.</p>	<p>Employeurs</p>	<p>Rapport « How to increase transparency of progression, pay and reward » par The Behavioural Insights Team : https://www.bi.team/wp-content/uploads/2021/07/BIT_How_to_improve_gender_equality_guide-ITPPR.pdf</p> <p>Section H) Maintien en poste et promotion du « Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste » de la Chaire de recherche du Canada : https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx</p> <p>Guide (en anglais) de McLean & Company sur la création de politiques et de processus promotionnels inclusifs : https://hr.mcleanco.com/research/promotion-policy</p> <p>Billet de blogue (en anglais) d'Equity Methods LLC sur l'équité en matière de promotion et de salaire dans le cadre de la stratégie d'EDI d'une organisation : https://www.equitymethods.com/articles/promotion-equity-linking-pay-equity-to-diversity-inclusion/</p>
---	--	-------------------	---





Une reprise plus équitable

Mobilité et avancement de carrière inclusifs après la COVID-19



ICTC  CTIC

Voir le rapport complet

Une reprise plus équitable

<https://ictc-ctic.ca/reports>

