



CONSEIL CANADIEN POUR LES  
RESSOURCES HUMAINES EN AGRICULTURE

CANADIAN AGRICULTURAL  
HUMAN RESOURCE COUNCIL

CCRHA-CAHRC



**APPUYER L'AVANCEMENT DES FEMMES EN AGRICULTURE :**  
**REPRÉSENTATIVITÉ DES ORGANISATIONS :**  
**GUIDE DE PRATIQUES EXEMPLAIRES VISANT À ASSURER L'INCLUSION**  
**DES FEMMES**

Présenté par :  
Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture



Condition féminine Status of Women  
Canada Canada



## Table des matières

Contexte.....	3
À propos du guide.....	4
Étapes de la démarche d'examen.....	5
Établissement de points de référence.....	6
Examen des pratiques exemplaires.....	7
Suivi des progrès.....	10
Élaboration de politiques à l'aide de modèles.....	11
Politique en matière de diversité et d'inclusion.....	12
Liste de contrôle pour le recrutement.....	13
Liste de contrôle pour la sensibilisation aux préjugés.....	14

\*Crédits de photos : Mary Robinson, Lydia Schouten, Amy Matheson, Alberta Milk, #womenofharvest15 via Twitter

# Représentativité des organisations : guide de pratiques exemplaires visant à assurer l'inclusion des femmes

## Contexte

Les études montrent qu'il est bénéfique pour une équipe de direction d'être mixte. Non seulement la mixité rend-elle l'organisation plus représentative de la société à laquelle elle appartient, mais elle lui assure aussi un rendement financier supérieur. En fait, les entreprises dirigées par des femmes ont eu un rendement financier trois fois supérieur aux sociétés contenues dans l'indice boursier S&P 500 au cours d'une période de 12 ans.<sup>1</sup>

Il existe des éléments clés qui ont été relevés par plusieurs experts comme étant des pratiques exemplaires permettant d'augmenter le nombre de femmes aux postes de direction au sein des entreprises. Celles-ci abordent dès le départ la question lors du processus de recrutement de nouveaux employés et font le suivi des développements en cours d'emploi. Assurer une bonne gestion des talents des employés, leur offrir des possibilités de formation et faire en sorte que les processus et les politiques liés au recrutement et aux promotions internes favorisent les candidatures et le recrutement de femmes sont autant de bonnes pratiques à appliquer.

L'idée n'est pas d'établir des quotas et de recruter des femmes seulement parce qu'elles sont des femmes. Ce genre d'approche est inefficace pour bien des raisons. D'abord, en faisant abstraction des compétences, de l'expérience et des aptitudes d'une femme, on remet immédiatement en question ses qualifications à occuper le poste à combler parce qu'on a l'impression qu'elle est là seulement pour « remplir le quota ». De plus, le meilleur intérêt de l'entreprise doit être préservé, et en décidant d'engager une personne en vertu de quotas à remplir, sans rechercher le candidat le plus qualifié, on influe négativement sur les activités de l'organisation.

D'autres aspects sont aussi à considérer. L'organisation doit compter des femmes parmi ses employés afin qu'elles soient incluses dans le processus de formation. Il faut aussi qu'un mécanisme de gestion des talents soit en place pour faire en sorte que les femmes aient accès aux possibilités de formation au leadership. Des pratiques exemplaires ont été relevées pour veiller à appuyer efficacement les femmes dans leurs démarches visant à accéder à des fonctions supérieures.

---

<sup>1</sup><http://fortune.com/2015/03/03/women-led-companies-perform-three-times-better-than-the-sp-500/> (en anglais)

*Représentativité des organisations.*  
CCRHA, 2016.

## À propos du guide

Le présent guide vise à soutenir les employeurs pour s'assurer que les femmes soient prises en compte dans tous les aspects du processus de gestion des talents. Cela implique de leur donner accès aux programmes de formation pour qu'elles profitent des mêmes possibilités de développement du leadership que les hommes au sein de l'organisation.

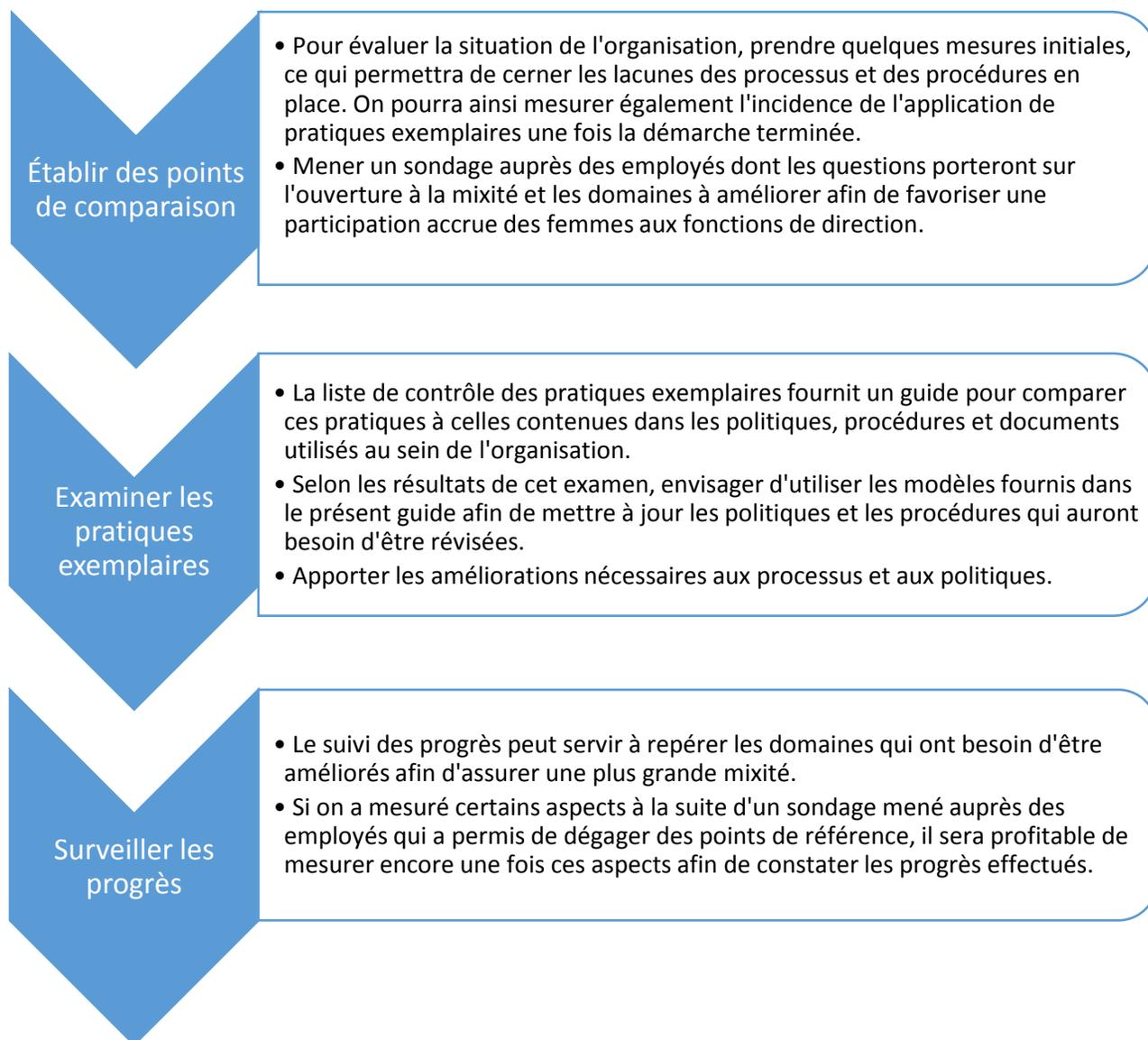
Ce guide s'adresse au premier dirigeant (propriétaire, directeur, président-directeur général, président, directeur général) de l'organisation et au gestionnaire des ressources humaines. Les rapports et les listes de contrôle sont prévus pour être remplis par le propriétaire / les membres de l'équipe de direction / le gestionnaire des ressources humaines.

Le présent guide comprend les documents suivants :

- Étapes de la démarche d'examen
- Établissement de points de référence
- Suivi des progrès
- Élaboration de politiques à l'aide de modèles

## Étapes de la démarche d'examen

Figure ci-dessous un portrait de la démarche d'examen des processus et des procédures de gestion des ressources humaines. Il illustre les domaines à améliorer et ceux où des changements sont nécessaires pour assurer la mise en place de pratiques exemplaires visant à renforcer la mixité au sein de l'équipe de direction.





## Établissement de points de référence

Les réponses au questionnaire suivant fourniront des points de référence permettant de mesurer les changements au chapitre des rôles assumés par des femmes au sein de l'organisation.

1. Quelle est la proportion d'hommes et de femmes parmi tous les employés de l'organisation?
2. Quelle est la proportion d'hommes et de femmes parmi les participants aux programmes de formation et aux programmes de développement du leadership spécialisés?
3. De quel sexe est la personne qui dirige l'organisation?
4. Combien de candidatures féminines l'organisation a-t-elle reçues lors de son dernier processus de recrutement?
5. Combien de candidatures féminines ont été envisagées ou de femmes reçues en entrevue au cours des processus de recrutement de la dernière année?
6. Menez-vous des sondages auprès des employés? Dans l'affirmative, à quelle fréquence?
7. L'organisation dispose-t-elle d'une politique sur la diversité et l'inclusion?
8. La question de la sous-représentation des femmes au sein de votre équipe de direction a-t-elle déjà été soulevée?
9. Lors de l'examen de la structure de rémunération, constate-t-on un écart entre le salaire des hommes et celui des femmes qui occupent des postes semblables?
10. L'organisation a-t-elle une politique sur les congés et, le cas échéant, y traite-t-on de « congé de maternité », ou ce congé est-il plutôt désigné comme un « congé parental »?
11. De quelles politiques ou pratiques l'organisation dispose-t-elle pour appuyer l'équilibre travail-vie personnelle? Par exemple, a-t-elle des politiques ou des pratiques qui appuient les formules de travail flexibles ou le télétravail?



## Examen des pratiques exemplaires

Voici une liste de contrôle permettant d'examiner les pratiques existantes et de cerner les domaines à améliorer afin d'assurer la mise en place de pratiques exemplaires visant une plus grande mixité au sein de l'organisation.

Les pratiques exemplaires en matière de mixité sont notamment les suivantes :

- **Connaître la proportion hommes-femmes chez les employés.** Il s'agit notamment de connaître la proportion hommes-femmes à tous les niveaux de poste, chez les candidats aux processus de recrutement et parmi les participants aux programmes de gestion des talents et de formation. Les données relevées permettront de cerner les lacunes au chapitre de la promotion des femmes à des fonctions supérieures, y compris sur le plan du réseautage, du mentorat et de la formation.
  - Recueillir les données sur la proportion hommes-femmes et les analyser.
  - Les lacunes se retrouvent-elles dans tous les postes ou seulement dans des domaines précis?
  - En quoi consistent les différences entre la proportion de femmes qui occupent des postes aux niveaux débutants et de gestion intermédiaire et celle des femmes qui font partie des cadres supérieurs?
  - Quels sont les taux de participation des femmes aux occasions de formation?
  - Y a-t-il des différences dans la participation aux occasions de formation générale ou technique et celles liées au développement du leadership?
  
- **Sensibiliser les membres de la direction et les autres employés aux préjugés conscients et inconscients.** Chaque personne a des préjugés conscients ou inconscients. Or, offrir un appui et une formation aux membres de la direction et aux autres employés afin de les sensibiliser à cette réalité de même que des outils de gestion des préjugés contribuera à prévenir les effets négatifs sur les processus de recrutement et de sélection du personnel, la gestion des talents et la culture d'ensemble du milieu de travail. Prière de se reporter à la « liste de contrôle pour la sensibilisation aux préjugés » du présent guide pour en savoir plus sur la manière d'appliquer cette pratique exemplaire.
  
- **Examiner les politiques et les pratiques de recrutement des employés existantes** afin de cerner et d'aborder tout contenu ou activité qui pourraient dissuader les femmes de poser leur candidature à des postes supérieurs.
  - Examiner le processus de recrutement interne et externe.
  - L'entreprise suit-elle un processus de recrutement structuré?
  - L'entreprise a-t-elle une politique de recrutement?
  - Cette politique contient-elle des dispositions favorisant une augmentation des candidatures de femmes?
  - Quel est le contenu du matériel de marketing?



- Est-il présenté de manière à s'adresser aussi bien aux hommes qu'aux femmes et à susciter l'intérêt de celles-ci à faire carrière dans l'entreprise?
  
- **Examiner la structure de rémunération pour assurer l'équité salariale entre les hommes et les femmes.** Dans bien des cas, les femmes reçoivent encore un salaire équivalant à 67 % de celui des hommes pour le même emploi.
  - Recueillir des données sur la rémunération selon l'emploi et le sexe.
  - À combien s'élève le salaire des hommes et des femmes qui occupent le même poste ou un poste similaire?
  - Lorsque des augmentations salariales sont appliquées, le sont-elles au même pourcentage pour tout le monde?
  
- **Examiner les taux de roulement selon le sexe et le niveau au sein de l'organisation.** Les études montrent que souvent, les femmes ne soulèveront pas des questions qui les touchent dans l'organisation mais choisiront plutôt de la quitter pour un milieu de travail offrant davantage de possibilités.
  - Recueillir des données sur les taux de roulement au cours des trois à cinq dernières années.
  - Constate-t-on une tendance dans le nombre de femmes ayant quitté l'organisation comparativement aux hommes?
  - A-t-on mené des entrevues de départ avec les personnes qui ont quitté l'organisation? Le cas échéant, comparer les résultats obtenus auprès des femmes et ceux obtenus auprès des hommes.
  - Pour ce qui est des femmes qui ont quitté l'organisation, observe-t-on une tendance par rapport aux raisons de leur départ? Par exemple, ont-elles quitté pour un congé maternité et décidé de ne pas revenir au travail? Ou ont-elles atteint un certain niveau puis décidé de quitter l'organisation sans avoir été promues à des fonctions supérieures?
  
- **Repérer les occasions d'accroître le nombre de femmes lors du processus de recherche de candidatures** pour combler des postes de gestionnaires ou de cadres supérieurs. Les études montrent que souvent, les femmes ne postulent pas certains emplois parce qu'elles pensent ne pas répondre aux critères ou ne croient pas pouvoir remplir les fonctions. Il faut parfois désigner un responsable (homme ou femme) afin de pressentir des candidates éventuelles qualifiées, de communiquer avec elles pour fournir de l'information sur les postes offerts et de les inviter à soumettre leur candidature.
  - L'organisation a-t-elle mis en place un processus ou un projet lié à la gestion des talents ou au processus de recrutement général visant à repérer des candidates éventuelles pour combler des postes et les encourager activement à poser leur candidature?
  - L'organisation a-t-elle mis en place des projets incitant les femmes à participer à des réseaux de femmes ou à être mentorées par d'autres femmes ou des femmes cadres?
  
- **Imposer une exigence selon laquelle la moitié des candidats qualifiés envisagés lors du recrutement pour combler un poste quel qu'il soit doivent être des femmes.** S'assurer de

*Représentativité des organisations.*  
CCRHA, 2016.



candidatures féminines lors du processus de recrutement augmente au bout du compte les chances qu'une femme soit choisie pour occuper un poste.

- **Mettre en œuvre un programme de gestion des talents axé sur les femmes.** Notamment, cerner les occasions de formation et de perfectionnement qui répondront aux besoins des participantes, ce qui leur procurera un itinéraire de carrière et les désignera officiellement comme candidates à de futurs postes de direction.
  - Examiner les plans de gestion des talents et de formation.
  - Contiennent-ils des dispositions qui pourraient dissuader les femmes de participer à des occasions de formation ou les empêcher d'être désignées comme aptes à participer au volet leadership du plan de gestion des talents?
  - Qu'arrive-t-il si une candidate désignée comme apte à participer au volet leadership du plan de gestion des talents part en congé de maternité/parental?
  
- **Mettre en œuvre des programmes et du matériel de formation qui s'adressent aussi bien aux hommes qu'aux femmes.** Cela signifie utiliser du matériel contenant des formulations neutres, des exemples neutres pour parler de l'expérience requise et des emplois offerts, ainsi que des images représentant aussi bien des hommes que des femmes.
  - Examiner les données et le matériel de formation.
  - Observe-t-on des tendances dans les données sur la formation en ce qui concerne la participation selon le sexe?
  - Observe-t-on des tendances dans les données sur la formation en ce qui concerne la progression de carrière selon le sexe une fois la formation achevée?
  - Utilise-t-on des formulations neutres dans le matériel de formation?
  
- **Appliquer des paramètres pour mesurer le succès des politiques et des pratiques mises à jour,** en utilisant notamment des indicateurs comme le nombre de femmes désignées pour suivre une formation, le nombre de femmes ayant achevé la formation et le nombre de femmes issues de cette formation et promues à des postes de direction. Si l'initiative est fructueuse, son incidence sera clairement visible dans les mesures relevées au fil du temps.



## Suivi des progrès

Le questionnaire suivant vise à recueillir le même genre de données que celles recueillies avant l'examen mené dans l'organisation. La comparaison des résultats de ce questionnaire-ci aux points de référence établis précédemment mettra en évidence les progrès effectués. Ce questionnaire peut aussi être mené à intervalles réguliers afin de mesurer les progrès de façon continue.

1. Quelle est la proportion d'hommes et de femmes parmi tous les employés de l'organisation?
2. Quelle est la proportion d'hommes et de femmes parmi les participants aux programmes de formation et aux programmes de développement du leadership spécialisés?
3. De quel sexe est la personne qui dirige l'organisation?
4. Combien de candidatures féminines l'organisation a-t-elle reçues lors de son dernier processus de recrutement?
5. Combien de candidatures féminines ont été envisagées ou de femmes reçues en entrevue au cours des processus de recrutement de la dernière année?
6. Menez-vous des sondages auprès des employés? Dans l'affirmative, à quelle fréquence?
7. L'organisation dispose-t-elle d'une politique sur la diversité et l'inclusion?
8. La question de la sous-représentation des femmes au sein de votre équipe de direction a-t-elle déjà été soulevée?
9. Lors de l'examen de la structure de rémunération, constate-t-on un écart entre le salaire des hommes et celui des femmes qui occupent des postes semblables?
10. L'organisation a-t-elle une politique sur les congés et, le cas échéant, y traite-t-on de « congé de maternité » ou ce genre de congé est-il plutôt désigné comme un « congé parental »?
11. De quelles politiques ou pratiques l'organisation dispose-t-elle pour appuyer l'équilibre travail-vie personnelle? Par exemple, a-t-elle des politiques ou des pratiques qui appuient les formules de travail flexibles ou le télétravail?



## Élaboration de politiques à l'aide de modèles

Les politiques et les pratiques de l'organisation doivent témoigner de l'objectif qui consiste à y favoriser la mixité.

La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a fait beaucoup dans ce domaine et a élaboré des recommandations en matière d'énoncés de politiques visant l'atteinte de cet objectif.

La *Boîte à outils en ressources humaines à l'intention des employeurs agricoles* du Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) contient également des modèles visant à appuyer la mixité au sein des organisations.



## Politique en matière de diversité et d'inclusion<sup>2</sup>

### **Énoncé de politique**

Il importe que les effectifs d'une organisation, dont les membres de l'équipe de direction, soient représentatifs de la diversité de l'industrie agricole. (Nom de l'entreprise/de l'association) s'engage à ce que les membres de son équipe de direction comprennent des personnes dotées de parcours professionnels, de compétences et d'expériences diversifiés, notamment des femmes.

*La politique en matière de diversité et d'inclusion, élaborée et approuvée par le conseil d'administration, ne précise pas de nombre ni de pourcentage cible de femmes aux postes de direction, parce que les candidats sont sélectionnés uniquement au mérite. (NOM DE L'ENTREPRISE) souscrit toutefois à une procédure de recherche et de sélection des candidats permettant de trouver des candidates qualifiées, et a par conséquent établi des cibles quant au nombre de candidates qualifiées à inclure dans le processus de recrutement et de sélection.*

### **Procédures**

Pour veiller à ce que les principes de diversité soient intégrés aux procédures de recrutement et de maintien en poste des employés, les activités suivantes seront réalisées :

- Une vérification du respect des politiques et des procédures de gouvernance sera effectuée à intervalles réguliers.
- Un examen annuel de la participation aux programmes de formation et aux activités de gestion des talents sera mené.
- Les plans de recrutement seront établis en fonction des plans de gestion des talents.
- Le processus de recherche de candidatures visant à combler les postes vacants devra faire en sorte que la moitié des candidats qualifiés soient des femmes.
- Le processus d'entrevue devra faire en sorte qu'au moins une femme qualifiée figure parmi les candidats reçus en entrevue.

### **Responsabilités**

Le président-directeur général ou président a la responsabilité d'appliquer les exigences de la politique.

Le directeur des ressources humaines et/ou le président-directeur général ou président a la responsabilité de suivre les étapes indiquées dans la politique et de s'assurer que ses objectifs sont intégrés aux activités de recrutement et de maintien en poste des employés.

Le président-directeur général ou président (ou le directeur des ressources humaines) *est tenu de communiquer annuellement les résultats de son examen et de son évaluation de la politique sur la diversité et l'inclusion aux membres de la haute direction et du conseil d'administration.*

---

<sup>2</sup> <https://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2015/2015sept28-58-307-avis-acvm-fr.pdf>

Représentativité des organisations.  
CCRHA, 2016.



## Liste de contrôle pour le recrutement

Les éléments suivants doivent être pris en compte lors de l'élaboration d'une campagne de recrutement :

- L'avis de poste à pourvoir a-t-il été rédigé en utilisant des formulations neutres?
- En quoi consiste la stratégie visant à annoncer le poste à pourvoir? Prévoit-elle que l'avis de poste à pourvoir soit affiché à des endroits où les femmes peuvent le voir? Par exemple, l'annonce du poste a-t-elle été communiquée aux réseaux de femmes internes et externes et aux groupes de mentorat?
- Le plan de gestion des talents a-t-il fait l'objet d'un examen afin de pressentir des candidates qualifiées éventuelles, notamment les femmes dont la candidature est envisagée pour recevoir une promotion?
- Les candidates éventuelles identifiées dans le contexte du processus de gestion des talents ont-elles été avisées du poste à pourvoir et de la manière de postuler?
- Un responsable a-t-il été désigné pour aider à repérer et à encourager les femmes qualifiées à postuler?
- Parmi les demandes d'emploi reçues, le nombre de candidates qualifiées est-il adéquat?
- La liste de candidats qui seront reçus en entrevue contient-elle un nombre égal d'hommes et de femmes?



## Liste de contrôle pour la sensibilisation aux préjugés

Liste de contrôle sur la sensibilisation aux préjugés sexistes <sup>3</sup>	Oui / Non*
Je cherche à en savoir plus sur la discrimination en discutant de ce sujet avec d'autres personnes ou par mes propres lectures.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Je réfléchis à mes propres attitudes et comportements qui peuvent contribuer à la discrimination fondée sur le sexe au travail et dans des contextes sociaux.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
J'essaie de ne pas utiliser des mots ou des phrases pouvant être perçus par d'autres personnes comme dégradants ou blessants, même en plaisantant dans la conversation courante.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
J'essaie de ne pas me fonder sur des stéréotypes sexistes pour expliquer ou prédire les comportements des personnes avec qui j'interagis.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
J'exprime ouvertement mon désaccord devant des propos, des actions ou des plaisanteries qui font injure au sexe d'une personne.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Je suis à l'aise d'offrir une rétroaction positive à une personne d'un autre sexe.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Je suis ouvert aux avis de toute personne de mon milieu de travail, même si son expérience et ses opinions diffèrent des miennes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
J'essaie de veiller à ce que les activités, réunions ou programmes de formation soient planifiés et/ou menés dans le respect du principe d'égalité hommes-femmes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Lorsqu'un travailleur demeure silencieux ou à l'écart, je m'efforce de lui parler et de faire en sorte qu'il se sente intégré au groupe	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
* Si vous avez répondu « non » à certains énoncés, efforcez-vous de mettre en application dans votre milieu de travail le comportement indiqué dans l'énoncé.	

<sup>3</sup>Cette liste de contrôle est fondée sur les listes de contrôle pour la diversité des sources suivantes : <http://www.adl.org/assets/pdf/education-outreach/Personal-Self-Assessment-of-Anti-Bias-Behavior.pdf> (en anglais) et <https://extension.usu.edu/diversity/files/uploads/checklist704.pdf> (en anglais)