Association des francophones du Nunavut

Fédération franco-ténoise

Les Essentielles (Yukon)

Renforcer le leadership des femmes francophones dans le Nord canadien

Rapport de recherche dans le cadre du projet « Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord »

Par

Charlie-Rose Pelletier, Les Essentielles

Sandie Redon, Fédération franco-ténoise

Marick Romedenne, Marie-France Talbot, Samia Salomon et Juliana Fiallo, Association des francophones du Nunavut

Octobre 2025

Association des francophones du Nunavut · les essentielles · Women and Gender Equality Canada · Femmes et Égalité des genres Canada · LA FÉDÉRATION FRANCO-TÉNOISE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes et les organisations qui ont contribué à cette recherche sur le renforcement du leadership des femmes francophones dans le Nord canadien.

Merci aux organisations communautaires francophones qui ont manifesté leur intérêt pour le projet, qui ont relayé notre appel à participation auprès de leurs membres, et qui démontrent un engagement réel envers l'égalité et l'inclusion au sein de leurs milieux.

Un immense merci aux femmes et aux communautés consultées qui ont généreusement partagé leur vécu, leur sagesse et leur vision. Vos récits, vos réflexions et vos espoirs nourrissent non seulement notre rapport de recherche, mais également toute la phase d'intervention à venir. Merci de nous faire confiance.

Nous remercions également chaleureusement nos collaborateurs et collaboratrices, ainsi que notre bailleur de fonds, Femme et Égalité des genres Canada, pour leur soutien financier, leur accompagnement stratégique et leur volonté de faire progresser l'équité des genres dans nos territoires nordiques.

Cette recherche est le fruit d'un effort collectif. Grâce à vous, nous pouvons rêver et bâtir des communautés plus fortes, inclusives et équitables.

@ Les résultats de la présente recherche sont protégés par les droits d'auteur des chercheuses qui l'ont réalisée. Toute utilisation, reproduction, diffusion ou adaptation, en tout ou en partie, est strictement interdite sans le consentement explicite et écrit des chercheuses responsables.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **1**

TABLE DES MATIÈRES **2**

RECONNAISSANCE TERRITORIALE **4**

SOMMAIRE DE RECHERCHE **5**
Objectifs 5
Méthodologie 5
Résultats clés 5
Recommandations globales 7

PRISE DE POSITION **8**

INTRODUCTION **8**

CADRE THÉORIQUE **9**
CONCEPTS-CLÉS 9

MÉTHODOLOGIE **1**

PORTRAIT PAR SECTEUR - YUKON **12**
INTRODUCTION 12
RÉSULTATS 12
RÉSULTAT QUANTITATIFS 13
VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME FEMMES FRANCOPHONES 18
VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME ALLIÉES 26
VOLET ORGANISATIONS FRANCOPHONES DU YUKON 28
ANALYSE AVEC LA REVUE DE LITTÉRATURE DE DÉCEMBRE 2024 35
LIMITES DE LA COLLECTE DE DONNÉES AU YUKON 36
CONCLUSION 37
TABLEAU DE RECOMMANDATIONS - Renforcer le leadership des femmes dans les communautés du Yukon 38

PORTRAIT PAR SECTEUR - TERRITOIRES DU NORD-OUEST (TNO) **42**
INTRODUCTION 42
RÉSULTATS QUANTITATIFS 42
VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME FEMMES FRANCOPHONES 48

VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME ALLIÉES 70
VOLET ORGANISATIONS FRANCOPHONES DU NORD CANADIEN 76
LIMITES DE LA COLLECTE DE DONNÉES 86
Pistes de recommandations 86
CONCLUSION 89
Synthèse globale d'un programme d'action à court, moyen, long terme 90

PORTRAIT PAR SECTEUR - NUNAVUT 93
INTRODUCTION 93
RÉSULTATS QUANTITATIFS 94
VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME FEMMES FRANCOPHONES 95
VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME ALLIÉES 101
VOLET ORGANISATIONS FRANCOPHONES DU NORD CANADIEN 102
LIMITES DE LA COLLECTE DE DONNÉES 108
CONCLUSION 108
TABLEAU DE RECOMMANDATIONS - Renforcer le leadership des femmes dans les communautés du Nunavut 109

Analyse transversale avec une vision EDIA dans le leadership francophone nordique 111
REPRÉSENTATION DES PERSONNES QUI S'IDENTIFIENT COMME FEMMES DANS LE LEADERSHIP 111
ACCÈS ET MAINTIEN EN POSTE 113
CONCILIATION VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE 114
APPROCHE EDIA ET INCLUSION 115
OBSTACLES STRUCTURELS ET CONTEXTUELS 116
STYLES ET MODÈLES DE LEADERSHIP 117
CONCLUSION 117
Tableau comparatif – Analyse transversale EDIA et genre dans le leadership francophone nordique 118

CONCLUSION 121

ANNEXE 122

BIBLIOGRAPHIE 136

RECONNAISSANCE TERRITORIALE

C’est un privilège pour nous de pouvoir se réunir, travailler et réfléchir collectivement aux répercussions du patriarcat, de la colonisation et aux façons de lutter ensemble contre les systèmes d’oppression qui traversent nos communautés. En ce sens, il nous est indispensable de souligner que ce travail s’inscrit sur les territoires traditionnels et non cédés des Premières Nations, des Métis et des Inuits, que nous tenons à reconnaître avec respect, gratitude et humilité.

Au Yukon, nous reconnaissons que notre travail s’effectue principalement sur les terres de la Première Nation des Kwanlin Dün et du Conseil des Ta’an Kwäch’än, situées à Whitehorse. Nous souhaitons également honorer les 14 Premières Nations reconnues du territoire, dont la majorité ont signé des accords d’autonomie gouvernementale : la Première Nation des Kwanlin Dün, le Conseil des Ta’an Kwäch’än, la Première Nation de Carcross/Tagish, les Premières Nations de Champagne et d’Aishihik, la Première Nation de Little Salmon/Carmacks, la Première Nation de Selkirk, la Première Nation des Tr’ondëk Hwëch’in, la Première Nation des Na-Cho Nyäk Dun, la Première Nation de Kluane, le Conseil des Tlingits de Teslin, la Première Nation de White River, le Conseil Dena de Ross River Dena, la Première Nation de Liard et la Première Nation des Vuntut Gwitchin.

Aux Territoires du Nord-Ouest, nous reconnaissons que nous nous trouvons sur les terres visées par l’Accord du chef Drygeese, territoire ancestral de la Première Nation des Dénés Yellowknives, et, plus récemment, terre d’attache de l’Alliance des Métis du Slave Nord. Nous reconnaissons et respectons le patrimoine culturel, linguistique et historique des Premières Nations, des Métis, des Inuits et de tous les premiers peuples du Canada, dont la présence continue d’enrichir nos communautés.

Au Nunavut, nous reconnaissons avec humilité et reconnaissance que nous sommes en territoire inuit. Nous remercions les communautés inuites pour leur accueil, leur générosité et leur participation à ce projet. Ces terres portent les histoires, les savoirs et les forces des peuples qui y habitent depuis des millénaires.

Au moment de remettre ce travail, nous étions autour de la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation. Cette date, le 30 septembre, est une occasion de se souvenir, d’honorer les survivant·e·s des pensionnats, et de reconnaître les séquelles durables de la colonisation. Nous souhaitons que cette recherche, portée par un esprit de partage, de solidarité et de respect, contribue à construire des ponts, à nourrir la résistance féministe, et à renforcer nos liens intercommunautaires.

Ensemble, faisons de nos communautés des espaces sécuritaires et exempts de violences systémiques.

SOMMAIRE DE RECHERCHE

Objectifs

Dans un contexte mondial où les inégalités de genre demeurent persistantes, cette recherche vise à documenter les conditions d'exercice du leadership des femmes francophones dans les territoires nordiques du Canada (Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut). De fait, la présente enquête cherche à mieux comprendre les obstacles structurels, socio-économiques et identitaires auxquels elles font face, tout en identifiant les leviers qui favorisent leur engagement et leur participation au leadership communautaire.

Méthodologie

La démarche, amorcée en juillet 2024, s'est déroulée en deux temps :

1. **Revue de littérature (décembre 2024)** : nous avons fait le constat d'un manque de données sur les réalités nordiques et des femmes vivant en milieux minoritaires linguistiques, souvent invisibilisées dans les analyses nationales.
2. **Recherche participative (octobre 2025)** : nous avons mené une recherche qui combine des méthodes qualitatives et quantitatives :
    - Cent-vingt-deux (122) femmes francophones, sept personnes alliées et 15 organisations francophones ont participé à la recherche.
    - Nous avons mené des entretiens individuels, sondages (femmes et personnes alliées), des consultations publiques et des entrevues auprès d'organisations francophones locales.
    - Nous avons recruté nos participant·e·s par les réseaux communautaires, les médias sociaux et les journaux locaux (*l'Aurore boréale*, *Le Nunavoix*, *L'Aquilon).*
    - Nous faisons également partie - en tant qu'organisation porteuse du projet - des initiatives portées par cette démarche pour garantir une transparence, une éthique et un enracinement dans les réalités territoriales.

Résultats clés

La recherche suivante a soulevé des enjeux communs et spécifiques aux territoires du nord du Canada. Effectivement, en ce qui concerne la représentativité des femmes francophones dans leur communauté, on remarque que les Franco-Yukonnaises sont surreprésentées dans les postes décisionnels et de leadership, mais leur profil reste homogène et des tensions internes persistent, ce qui freine certaines à s'impliquer davantage dans la vie collective. Au Nunavut, il y a une faible représentation de personnes qui s'identifient comme femmes dans les conseils d'administration, mais il y a une bonne diversification des profils culturels et socio-économiques dans ces postes. On dénote également une certaine invisibilisation des enjeux de genre par les institutions alors que les témoignages révèlent des inégalités toujours présentes. Aux Territoires du Nord-Ouest, on remarque qu'il y a une

diversification de profils des personnes dans les rôles de leadership, mais qu'il y a le phénomène de « toujours les mêmes » qui est observable. De plus, la jeunesse franco-ténoise vocalise de plus en plus son absence dans ces espaces et revendique des changements dans l'acceptation des personnes issues de la diversité de genre.

En ce qui concerne l'accès et le maintien en poste des femmes francophones, les constats issus des trois territoires révèlent un besoin urgent de programmes de mentorat ainsi que de formations continues, notamment en matière d'approche EDIA, de développement du leadership et de mise en réseau entre leadeuses. Ces outils, encore largement absents du paysage de la francophonie nordique, obligent les communautés à chercher des solutions de rechange pour combler ces lacunes. Bien que certains services et établissements scolaires soient présents dans le Nord, les formations demeurent peu accessibles, selon les répondantes. Celles-ci soulignent par ailleurs que le parcours de leadership peut s'avérer exigeant, en raison d'écarts entre les étapes de transition de poste et de la forte dépendance à quelques figures de leadership individuelles, ce qui fragilise les organismes lorsqu'elles se retirent.

En matière de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, il est mis en évidence que la charge mentale demeure particulièrement lourde pour les femmes qui s'impliquent dans leur communauté. Le manque de services de garde et le brouillage constant des frontières entre sphères privée et professionnelle accentuent ces difficultés. Les leadeuses doivent souvent assumer plusieurs rôles à la fois, en raison du manque d'effectifs et du taux élevé de roulement dans les régions nordiques. Même lorsque la charge familiale est partagée, les mécanismes structurels continuent de favoriser une répartition inégale, plaçant une plus grande responsabilité sur les femmes.

En ce qui concerne l'appropriation de l'approche EDIA et l'inclusion au sein des organisations francophones des territoires, des dynamiques différentes se dégagent. Au Yukon, on observe un engouement marqué pour l'amélioration des pratiques. Toutefois, les personnes en poste de leadership rencontrent des difficultés à se mettre à jour, faute de temps et de ressources, et parce que cette mise à niveau n'est pas prévue dans leurs horaires de travail. Malgré cela, elles subissent une pression croissante pour actualiser leurs connaissances. Au Nunavut, les savoirs issus de la culture inuite sont reconnus comme essentiels et pris en considération dans la gestion des institutions. Cependant, peu d'actions concrètes sont encore mises en œuvre pour les intégrer pleinement. Aux Territoires du Nord-Ouest, un intérêt similaire se manifeste, mais les politiques d'EDIA sont parfois perçues comme davantage performatives que réellement transformatrices.

Évidemment, les obstacles structurels communs aux territoires du Nord constituent des freins importants à l'accès et au maintien des femmes dans des postes de leadership. L'isolement géographique, souvent difficile à vivre, et le nombre restreint de personnes poussent certaines à quitter le territoire, notamment aux Territoires du Nord-Ouest, pour trouver un·e partenaire de vie. La crise du logement et le coût élevé de la vie entraînent également la perte de leadeuses au sein des communautés. Dans les trois territoires, les catastrophes climatiques récurrentes – qu'il s'agisse d'évacuations ou de la crainte d'y être

confronté à nouveau – amènent plusieurs personnes à s'installer ailleurs de façon définitive. Ces réalités doivent être reconnues et intégrées à l'analyse.

Enfin, les styles de leadership valorisés varient d'un territoire à l'autre. Au Yukon, on observe encore une vision genrée du leadership, distinguant le féminin du masculin, ce qui traduit la persistance d'attentes culturelles liées au genre. Dans l'ensemble des trois territoires, les personnes interrogées privilégient toutefois un modèle de leadership fondé sur la collaboration et la participation. Néanmoins, certains défis persistent, notamment des inégalités de traitement entre membres du personnel, ce qui laisse penser qu'un équilibre entre un style collaboratif et un style plus directif pourrait constituer une approche optimale.

Recommandations globales

Certaines recommandations ressortent de l'enquête et devront être prises en compte dans la phase d'accompagnement auprès d'organisations francophones.

1. **Renforcer les réseaux interterritoriaux** pour briser l'isolement, favoriser le mentorat et partager des ressources qui sont déjà limitées.
2. **Développer ou améliorer des politiques structurées et adaptées**, allant au-delà de l'affichage, intégrant la diversité (langue, culture, genre, orientation sexuelle).
3. **Soutenir la conciliation vie personnelle et vie professionnelle** en mettant en place des services de garde fiables, de l'accompagnement lors de transitions professionnelles et en reconnaissant la charge mentale.
4. **Agir sur les obstacles structurels**. Plaidoyer pour le logement abordable, des mesures de soutien lors de crises climatiques et d'investissements ciblés dans les services en français.
5. **Encourager des modèles de leadership diversifiés et dégenrés**, en valorisant la flexibilité, la transmission intergénérationnelle et la reconnaissance des savoirs autochtones.

PRISE DE POSITION

Ce rapport de recherche est rédigé au féminin, en cohérence avec la thématique abordée, soit les enjeux vécus principalement par des personnes s'identifiant comme femmes francophones. Nous reconnaissons toutefois que ce projet, tel que défini dans son cadre actuel, ne reflète pas encore l'ensemble des identités de genre. Notre souhait est qu'il puisse néanmoins constituer un point de départ pour faire avancer l'équité et la justice sociale. Nous entreprenons cette démarche avec la volonté sincère d'élargir les perspectives, de nourrir l'inclusion et de promouvoir la diversité à chaque étape de notre travail.

INTRODUCTION

Dans un contexte mondial où les inégalités de genre demeurent persistantes, les femmes francophones des territoires nordiques du Canada doivent composer avec des obstacles socio-économiques et structurels qui leur sont propres. Leur réalité, marquée par l'isolement géographique et l'accès limité à des ressources en français — qu'il s'agisse d'éducation, de santé ou de services sociaux — s'inscrit dans une double minorité, à la fois linguistique et, bien souvent, identitaire[1].

C'est pour mieux comprendre et documenter ces réalités que nous avons amorcé, en juillet 2024, une démarche de recherche visant à explorer les conditions d'exercice du leadership des femmes francophones dans le Nord canadien, ainsi que les espaces communautaires qui soutiennent ou freinent leur engagement. Une première étape, menée en décembre 2024, a pris la forme d'une revue de littérature. Celle-ci a révélé non seulement un manque flagrant de données concernant les territoires nordiques, trop souvent invisibilisés dans les analyses nationales, mais aussi des besoins distincts de ceux observés dans les provinces du Sud. En effet, les organisations partenaires de ce projet unissent ainsi leurs forces pour mettre en lumière des perspectives trop souvent absentes des discours nationaux. Cette initiative s'inscrit dans la continuité de la stratégie et du plan d'action de l'Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC)[2] qui, en 2022, soulignait l'urgence de reconnaître les besoins et les aspirations propres aux femmes francophones vivant en contexte minoritaire.

Sur cette base, nous avons poursuivi nos travaux à travers une démarche de recherche participative ancrée dans les réalités du terrain. Cette approche a combiné des entrevues individuelles auprès de femmes leadeuses ou engagées dans leur communauté, des sondages diffusés auprès de femmes francophones et de personnes alliées, ainsi que des consultations publiques tenues au Yukon, aux Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut.

---

[1] **CanNor.** (2023) *Cahier de transition du sous-ministre – Le Nord du Canada*. Vice-présidence, Politiques, Planification, Communications et Bureau de gestion des projets nordiques; CanNor. Disponible en ligne : Gouvernement du Canada – Le Nord, direction française.
[2] **Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC) (2022).** *Stratégie et plan d'action pour les femmes francophones en contexte minoritaire*. Ottawa : AFFC.

Il importe de rappeler que le leadership porté par les femmes est aujourd'hui au cœur de nombreuses réflexions sociales et scientifiques, puisqu'il constitue un levier essentiel de transformation des milieux décisionnels, économiques et communautaires (Murray et coll., 2021). Partout dans le monde, on cherche à comprendre non seulement les barrières systémiques qui entravent l'accès des femmes aux espaces de pouvoir, mais aussi les conditions qui favorisent leur épanouissement, leur influence et leur reconnaissance.

Ainsi, trois grandes questions orientent notre réflexion :

1. Quels sont les obstacles socio-économiques, structurels ou culturels qui freinent l'accès des femmes francophones du Nord aux rôles de leadership?
2. Quels sont les facteurs facilitants, les espaces et les leviers qui soutiennent leur parcours?
3. Comment ces dynamiques varient-elles d'un territoire à l'autre?

Ce rapport propose de cerner les enjeux communs aux trois territoires nordiques tout en tenant compte de leurs contextes spécifiques. Les constats qui en émergent alimenteront la prochaine phase d'accompagnement, consacrée au développement d'outils et de recommandations concrètes à l'intention des organismes communautaires francophones des trois territoires canadiens.

CADRE THÉORIQUE

Avant d'aller plus loin, il est important de définir les concepts clés qui ont permis de structurer et d'orienter cette recherche-terrain.

CONCEPTS-CLÉS

Leadership
Facteurs de réussite propres aux femmes œuvrant dans les organismes communautaires francophones en milieu minoritaire qui sont gestionnaires de services, membres du personnel, membres de conseils d'administration et bénévoles. Nous incluons également celles qui occupent des postes dans les services gouvernementaux.

Francophone
Personne dont la langue maternelle est le français ou qui utilise le français comme langue de communication dans sa vie personnelle ou sa vie professionnelle. Femmes et personnes issues de la diversité de genres. Toute personne s'identifiant comme femme et personne faisant partie de la diversité de genres.

Nord
Les trois territoires canadiens, soit le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.

Barrières socio-économiques
Défis financiers, professionnels et sociaux auxquels peuvent être confrontées les personnes s'identifiant comme femmes dans leur parcours de leadership.

Barrières structurelles
Obstacles organisationnels et systémiques qui peuvent limiter l'accès et la progression des femmes dans des postes à responsabilités au sein d'organismes et de services gouvernementaux.

Approche EDIA[3]
Réfère au terme d'équité qui est un sentiment ou une perception de justice par rapport à une situation donnée. Elle désigne une démarche pour corriger les désavantages historiques existants entre des groupes. La diversité fait référence à un groupe de personnes qui possèdent des caractéristiques différentes par leur identité, leur origine géographique, culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur genre, leur orientation sexuelle, leurs limitations physiques ou intellectuelles, leur discipline, etc. L'inclusion fait référence à l'action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser le bien-être et leur accomplissement. C'est un engagement soutenu visant l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et le cheminement pour les groupes marginalisés.

Groupe historiquement marginalisé[4]
Personnes qui, au sein d'une culture, d'une histoire ou d'un contexte donné, risquent d'être exclues et discriminées en raison de l'interaction de caractéristiques personnelles ou de motifs différents.

MÉTHODOLOGIE

La recherche-terrain menée au cours des derniers mois s'est appuyée sur une démarche participative impliquant les trois organisations porteuses du projet. Chaque

[3] Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec. (s.d.). *EDI 101*. Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion. Repéré à https://rqedi.com/a-propos-de-nous/#edi101
[4] Groupes marginalisés. (s.d.). *Réseau international pour l'éducation en situations d'urgence (INEE)*. Repéré à https://inee.org/fr/glossaire-ESU/groupes-marginalises

organisation a utilisé plusieurs moyens complémentaires pour recueillir des témoignages et des données nécessaires à l'analyse :

- Entretiens individuels auprès de femmes francophones ou francophiles s'identifiant comme leadeuses ou engagées dans leurs communautés.
- Sondages destinés aux femmes francophones et sondages destinés aux personnes alliées, afin de recueillir des perspectives variées.
- Consultations publiques organisées dans les trois territoires (Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut).
- Entretiens auprès d'organisations francophones dans chacun des territoires.

Le recrutement de participant·e·s s'est principalement effectué par les réseaux de membres des organisations, les réseaux sociaux, ainsi que le bouche-à-oreille. Afin d'élargir la portée, des annonces ont également été publiées dans les journaux locaux *l'Aurore boréale* au Yukon, *Le Nunavoix* au Nunavut et *L'Aquilon* aux Territoires du Nord-Ouest.

La démarche adoptée est dite mixte, combinant des données quantitatives limitées à des informations principalement qualitatives. Cette approche a permis de capter la richesse et la diversité des expériences tout en conservant une structure d'analyse. Au total, 122 personnes s'identifiant comme femmes francophones, sept personnes alliées et 15 organisations ont participé aux différentes activités de collecte.

Bien que les trois organisations aient utilisé des outils semblables, ceux-ci ont été adaptés en fonction des réalités propres à chaque territoire. Des formulaires de consentement ont été distribués afin d'assurer la confidentialité des participant·e·s. Seule la coordonnatrice de projet du territoire concerné avait accès aux données recueillies.

Pour renforcer la transparence et la confiance, les organisations porteuses du projet ont également été invitées à participer activement. Lors des entretiens avec les directions d'organisations, il a été décidé qu'une coordonnatrice d'un autre territoire conduirait l'entrevue, afin de favoriser un dialogue franc et ouvert. Les données recueillies ont ensuite été anonymisées et regroupées sous des thèmes généraux, transmis aux coordonnatrices locales pour exploitation.

Cette participation directe des organisations porteuses du projet reflète la conviction qu'il est important de s'impliquer activement dans la recherche et la solution, tout en reconnaissant que les organisations elles-mêmes ne sont pas exemptes de limites ou de défis. Cette démarche permet de montrer l'exemple et d'assurer une approche éthique, collaborative et enracinée dans la réalité des territoires nordiques.

PORTRAIT PAR SECTEUR - YUKON

INTRODUCTION

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de la recherche-terrain menée auprès de personnes qui s'identifient comme femmes francophones du Yukon, une démarche initiée par Les Essentielles, un organisme engagé dans la défense des droits et des intérêts des Franco-Yukonnaises. Cette étude visait à documenter les conditions d'exercice du leadership, à explorer les dynamiques de pouvoir qui traversent leurs parcours, et à mettre en lumière les trajectoires de celles qui, trop souvent, agissent dans l'ombre, mais jouent un rôle central dans la vitalité de leurs communautés.

La phase de recherche-terrain, qui s'est déroulée de janvier à mai 2025, a permis de recueillir une diversité précieuse de voix et d'expériences. Douze femmes francophones ont répondu à un sondage approfondi, 14 ont participé à des entretiens semi-dirigés, et six autres se sont réunies lors d'une consultation publique tenue à Whitehorse le 25 mars 2025. Notons également que deux personnes s'identifiant comme alliées se sont prêtées au jeu et nous ont fait part de leurs observations quant à l'égalité des genres dans leur milieu de travail. Ensemble, ces contributions forment un corpus riche, ancré dans le réel, qui reflète à la fois la complexité des contextes locaux et la résilience des femmes qui y évoluent.

L'analyse qui suit débute par un portrait démographique de la population ciblée par l'étude, puis se décline en plusieurs volets, soit celui consacré aux femmes francophones, celui portant sur les personnes alliées, ainsi que les réponses recueillies auprès d'organisations francophones du territoire. Les résultats sont mis en perspective avec la revue de littérature réalisée à l'automne 2024[5], et sont accompagnés de recommandations générales visant à soutenir une transformation durable des pratiques et des structures en matière d'égalité des genres.

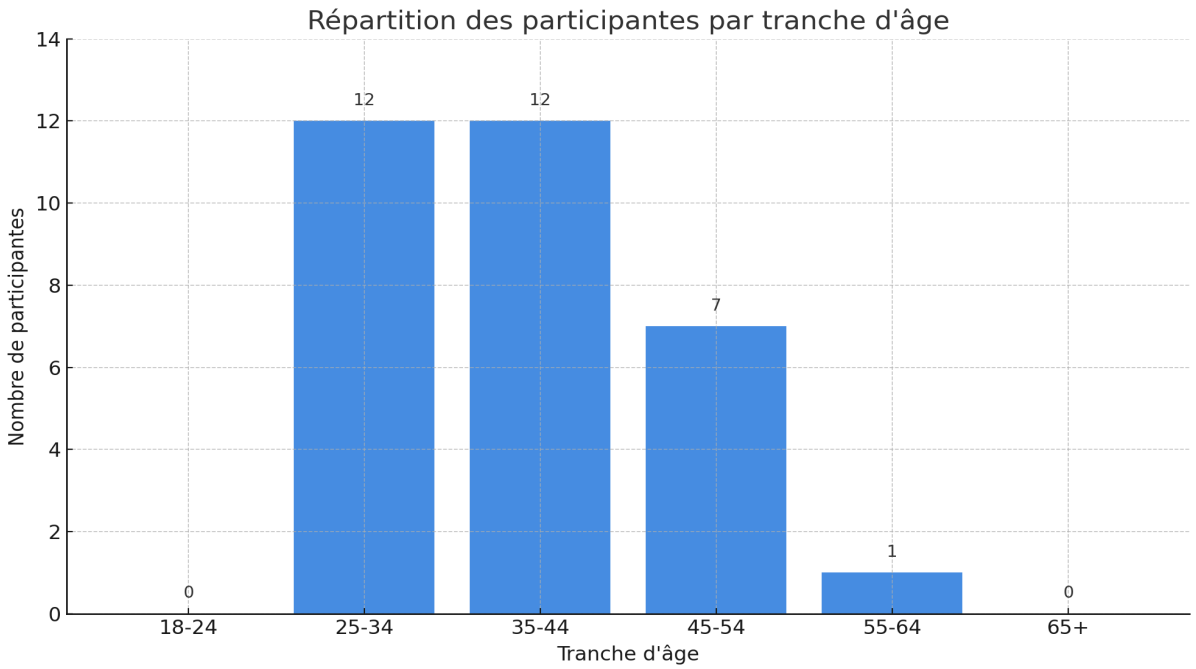
RÉSULTATS

Commençons par l'analyse démographique synthétique des données issues de notre recherche sur les conditions de leadership des femmes francophones au Yukon. Il est basé sur 32 réponses de personnes qui ont participé au sondage en ligne, aux entrevues individuelles et à la consultation publique.

[5] Redon, S., Pelletier, C.-R., & T., M.-F. (2024, décembre). *Revue de littérature : dans le cadre du projet « Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord »*. Comité des femmes francophones du Nord canadien. 29 pages.

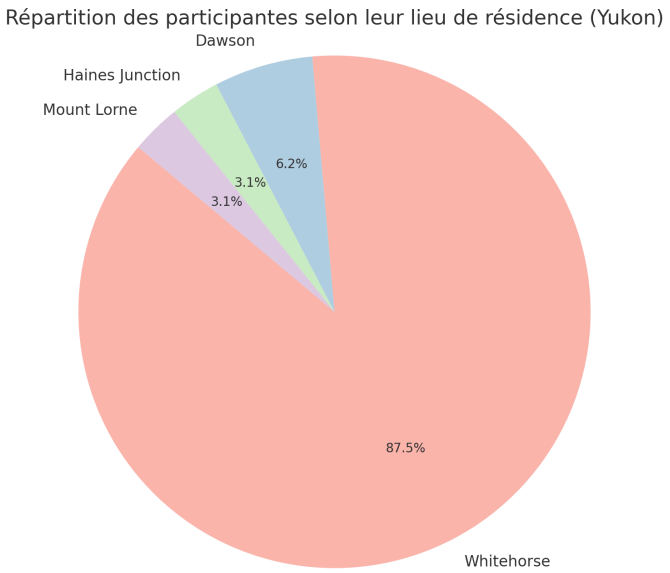
RÉSULTATS QUANTITATIFS

Répartition des participantes par tranche d'âge en 2025



La majorité des participantes se situent dans la tranche 35-44 ans (43 %), suivie de 25-34 ans (32 %). Très peu de femmes de moins de 25 ans ou de plus de 55 ans ont participé, ce qui indique une possible sous-représentation des jeunes adultes et des aînées.

Répartition des participantes selon leur lieu de résidence en 2025 (Yukon)



Whitehorse domine largement (86 %) en tant que lieu de résidence des participantes. Les communautés rurales (Dawson, Haines Junction, Mount Lorne) sont peu représentées dans l'échantillon de cette recherche.

Selon cet échantillon, 34 % vivent au Yukon depuis 10 ans et plus, 31 % entre 4 et 9 ans et 28 % depuis moins de 3 ans.

Cette diversité d'ancienneté offre une richesse d'expériences quant à leur intégration et à leur parcours de leadership.

Répartition des participantes selon leurs origines ethniques et culturelles autodéclarées

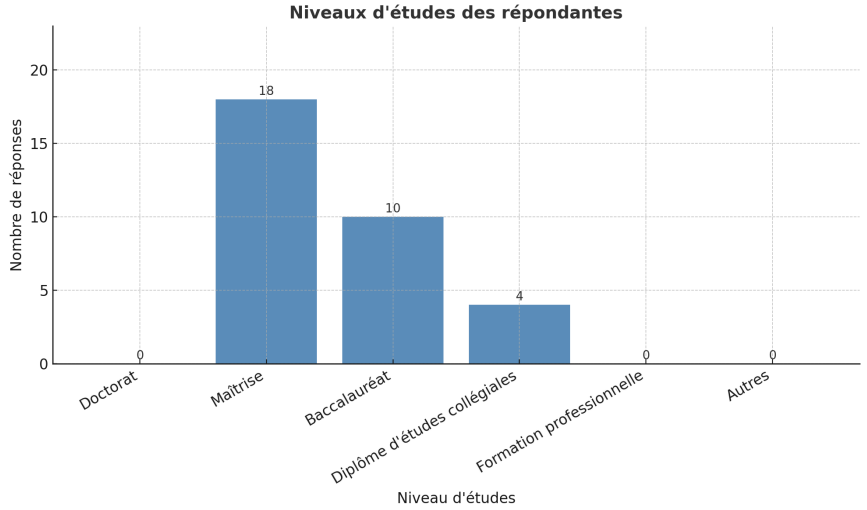
Origines ethniques et culturelles	**Nombre de réponses**
Européennes blanches	7
Européennes maghrébines, arabes et méditerranéennes	2
Créole	1
Canadienne-française	22
Québécoise	12
Autochtone	1
Autres	1
Je ne préfère pas répondre	1
Total	**47**

Selon l'enquête, 18 % des participantes s'identifient comme faisant partie d'une minorité visible, dont une participante autochtone. À noter que plusieurs participantes ne comprenaient pas la différence entre minorité visible et minorité linguistique.

L'identité ethnoculturelle dominante est canadienne-française/québécoise (34 réponses combinées), ce qui reflète une forte présence de la francophonie « historique » ou québécoise.

Vingt-et-une personnes indiquent être nées au Canada contre 11 personnes qui sont nées à l'extérieur du pays.

Répartition des participantes selon leur niveau de scolarité



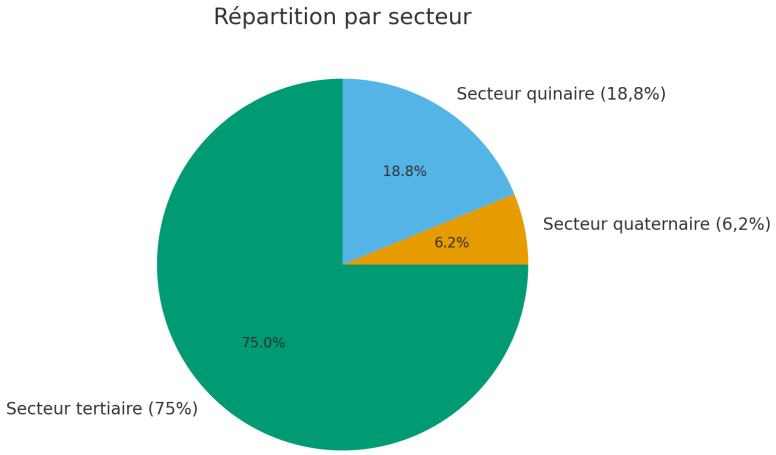
Les participantes présentaient un niveau de scolarité très élevé chez les Franco-Yukonnaises. Aucune d'entre elles n'avait un doctorat ou une formation professionnelle.

Répartition des participantes selon leur statut professionnel

Statut professionnel	**Nombre de réponses**
Employée	23
Entrepreneuse	4
Étudiante	2
Autres	1
Retraitée	2
Total	**32**

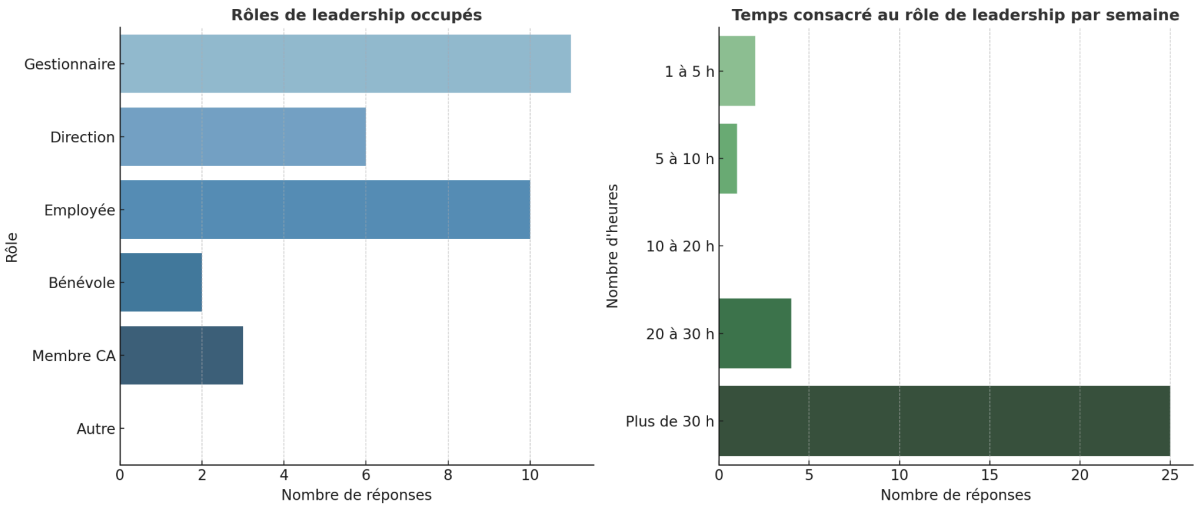
La grande majorité des participantes sont employées (72 %), dont plusieurs occupent un rôle de gestion ou de direction. Une proportion non négligeable est entrepreneuse (13 %). L'échantillon présente seulement une étudiante et une autre catégorie (non précisée par la participante).

Répartition des participantes selon le domaine d'emploi



Selon les données recueillies, 75 % œuvrent dans le secteur tertiaire (services). Le secteur quinaire (domaine du leadership et des services à haute responsabilité) regroupe 18 %. Très peu de personnes œuvrent dans les secteurs primaires ou secondaires.

Répartition des participantes selon leur rôle de leadership et le temps (h) consacré à ce rôle par semaine dans la dernière année



Plus des deux tiers des femmes (59 %) occupent un rôle de gestion ou de direction. Soixante-dix-neuf pour cent (79 %) consacrent plus de 30 heures/semaine à leur rôle de leadership, ce qui reflète une implication soutenue. On en conclut donc que, dans la majorité des cas, leur rôle de leadership se manifeste à travers leur emploi.

Répartition des participantes selon le statut relationnel

Statut relationnel	Nombre de réponses
Célibataire	10
En couple	7
Conjointe de fait	2
Mariée	13
Je ne préfère pas répondre	0
Autres	0
Total	**32**

Le statut relationnel des Franco-Yukonnaises est varié, mais il y a une certaine dominance pour les personnes mariées (39 %) suivie des personnes célibataires (32 %).

Quinze personnes indiquent avoir des enfants contre 17 qui n'en auraient pas sur l'échantillon total. Des personnes qui s'identifient comme parents, 53 % d'entre elles ont 2 enfants, 40 % ont 1 enfant et 6 % (soit une personne) ont 3 enfants au moment de la recherche.

Quatorze pour cent (14 %) déclarent vivre avec un handicap, mais très peu ont rapporté des aménagements formels dans leur milieu d'exercice de leur leadership, ce qui peut signaler un manque d'accessibilité ou de reconnaissance des besoins.

En bref, les participantes à notre recherche sont principalement des femmes hautement scolarisées, actives professionnellement, majoritairement résidentes de Whitehorse et investies dans des rôles de gestion ou de direction. Leur diversité culturelle et professionnelle, bien que limitée, témoigne d'une dynamique intéressante entre leadership établi et émergent dans les milieux francophones yukonnais.

VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME FEMMES FRANCOPHONES

Perception générale du groupe « femmes francophones » dans le paysage communautaire

Les participantes de la recherche ont majoritairement indiqué que les femmes occupent une place importante dans les rôles de leadership au sein des organisations francophones de leur milieu. Plusieurs travaillent dans des environnements où la majorité de leurs collègues, supérieures ou membres de conseils d'administration s'identifient comme

femmes, notamment dans les secteurs communautaire et éducatif. En effet, certaines ont souligné la forte visibilité médiatique des femmes dans les rôles de direction, en citant par exemple la présence d'une directrice générale à l'Association franco-yukonnaise (AFY). D'autres mentionnent qu'au sein de leur environnement professionnel immédiat, les femmes sont omniprésentes dans les postes de décision. « La majorité des postes de leadership sont occupés par des femmes sur mon lieu de travail, presque toutes des francophones. »

Cependant, malgré cette représentation apparente, plusieurs nuances ont été soulevées. Certaines participantes évoquent un phénomène de « représentation circulaire », où « ce sont toujours les mêmes femmes, issues des mêmes profils (francophones blanches, souvent installées au Yukon depuis longtemps) » qui occupent les rôles influents. Cette homogénéité soulève des préoccupations en matière de diversité culturelle, linguistique et d'inclusion des femmes issues de la diversité, de la communauté queer ou allophone. Une participante exprime qu'« il y a un profil type dans les institutions francophones. […] Il est difficile de changer la tendance. » Certaines participantes rappellent qu'il est difficile de mesurer la représentation des femmes francophones en entrepreneuriat au Yukon, faute de données disponibles, bien que leur implication dans le secteur communautaire soit évidente et bien connue.

Travailler dans un environnement majoritairement féminin est perçu positivement par plusieurs participantes, notamment en raison de l'entraide, de la qualité des communications et de l'attention portée aux détails. Toutefois, ce contexte n'est pas exempt de tensions. Certaines participantes ont exprimé des critiques concernant les dynamiques relationnelles, qui peuvent devenir lourdes ou malsaines dans des milieux de proximité. « Il y a beaucoup de commérages et de dynamiques malsaines qui peuvent se produire. » D'autres ont mentionné un manque de solidarité entre femmes, particulièrement exacerbé par des enjeux intergénérationnels ou liés à la parentalité, dans des milieux où la charge mentale est élevée. Une participante témoigne qu'elle « n'a pas l'impression qu'on comprend le fait que d'être maman implique de prendre du temps pour nos enfants et je sens qu'on ne reconnaît pas cela. J'ai déjà reçu des commentaires du genre "combien y a-t-il de journées pédagogiques? Il me semble que ça fait beaucoup". Cela me met mal à l'aise et j'y réfléchis donc à deux fois quand je dois prendre des congés pour moi-même pour ne pas trop attirer l'attention. »

Lorsqu'elles ont été invitées à décrire les qualités ou attributs qu'elles associent aux femmes en poste de leadership, les participantes ont majoritairement parlé de qualités émotionnelles, relationnelles et organisationnelles, comme l'empathie, la capacité d'écoute, l'habileté à gérer plusieurs projets à la fois, etc. Ainsi, il semblerait qu'une vision genrée du leadership dit « féminin » persiste dans leur représentation.

Certaines participantes ont également abordé la question de la confiance en soi, en notant qu'un manque de confiance chez plusieurs femmes pouvait paradoxalement favoriser l'attention aux détails et à la collaboration, mais aussi les rendre plus vulnérables dans des environnements compétitifs. D'autres soulignent qu'un bon leadership repose avant tout sur un travail personnel. « Ce sont les personnes qui ont travaillé sur elles-mêmes, qui ne transposent pas leur traumatisme sur les autres. »

Enfin, plusieurs participantes ont émis le souhait de voir davantage de diversité dans les profils de femmes en leadership, tant au niveau culturel, linguistique, qu'identitaire. La majorité des répondantes soulignent le besoin d'une meilleure reconnaissance des femmes issues de minorités visibles, des personnes queers ou encore des jeunes femmes.

Dans l'ensemble, les femmes francophones semblent occuper une place significative dans le leadership communautaire, mais plusieurs angles morts demeurent en ce qui concerne l'intersectionnalité, la diversité des voix et la répartition équitable du pouvoir.

Leur parcours de leadership

Facteurs qui facilitent le maintien et l'obtention d'un poste de leadership

Les femmes ayant participé à la recherche déterminent une variété de facteurs individuels, sociaux et structurels qui ont soutenu leur cheminement vers le leadership, ainsi que leur capacité à s'y maintenir dans un contexte nordique particulier.

Les répondantes mettent en avant l'importance de leurs expériences professionnelles passées, qui leur ont permis d'acquérir des compétences transférables utiles pour occuper des rôles de direction. Certaines mentionnent une bonne connaissance du fonctionnement organisationnel comme un avantage stratégique lorsqu'elles ont postulé un nouveau poste.

Des traits personnels comme la capacité à organiser, à prioriser, à créer des liens humains et à travailler en équipe sont identifiés comme des forces. Le lâcher-prise, la capacité à apprendre de ses erreurs, et l'envie constante de s'améliorer par la lecture, la formation et la recherche d'avis externes contribuent à leur développement. La confiance en soi se construit également à travers le soutien d'autrui, les *feedbacks* positifs et l'appui de collègues inspirant·e·s. Le mimétisme auprès de leaders ou leadeuses expérimenté·e·s ou engagé·e·s est aussi une stratégie utilisée pour renforcer ses propres capacités. Par ailleurs, le mentorat est aussi une ressource précieuse. Que ce soit grâce à des mentor·e·s officiel·le·s ou informel·le·s, ces femmes se sont senties accompagnées dans leurs transitions professionnelles. Les passations bien préparées, l'appui de conseils d'administration diversifiés et la présence de modèles accessibles dans la communauté favorisent un sentiment de légitimité et de continuité. Menant au fait que certaines participantes affirment que la notoriété dans la communauté – qu'elle soit construite par l'engagement dans la communauté, le bénévolat ou les connexions – représente un levier important dans leurs parcours professionnels. Ce tissu relationnel constitue un véritable filet social qui les soutient, tant sur le plan professionnel que personnel.

Le soutien de l'entourage personnel est fréquemment cité. Plusieurs femmes soulignent l'importance d'avoir un partenaire présent ou une famille qui les aide dans la gestion du quotidien, en particulier lorsqu'elles sont mères. Cela réduit la charge mentale et leur permet de rester engagées dans la sphère publique. Dans les milieux professionnels, les milieux de travail ouverts aux enfants sont vus comme des ressources précieuses pour la conciliation vie personnelle et vie professionnelle. Certaines participantes rapportent que

cette flexibilité a une incidence majeure sur leur bien-être et leur capacité à remplir leurs fonctions de manière soutenue.

Le Yukon est perçu comme une terre de possibilités, où la mobilité sociale et professionnelle est facilitée par un contexte unique, soit un manque de main-d'œuvre, des ressources accessibles, un réseau communautaire actif, et une culture qui valorise l'engagement local. Le militantisme francophone a contribué au développement d'une infrastructure communautaire riche, qui permet aujourd'hui à plusieurs femmes de s'impliquer, de monter en grade ou même de changer de domaine assez facilement, selon elles. En effet, certaines organisations, particulièrement dans le secteur communautaire, sont perçues comme pionnières dans la mise en place de conditions de travail équitables. Des mesures comme la semaine de quatre jours, des horaires flexibles, des congés de bien-être ou des ressources pour la santé mentale font une grande différence dans la rétention des femmes en poste de leadership.

Par ailleurs, avoir un·e superviseur·e qui comprend les enjeux liés au genre, ou qui agit activement pour créer un environnement sécuritaire et non sexiste est primordial dans le maintien d'un poste décisionnel. Cela permet de libérer du stress, de mieux se concentrer sur les responsabilités et d'envisager l'avenir dans l'organisation.

Même si elle apporte son lot de défis, la diversité croissante de la communauté francophone du Yukon est perçue positivement par les répondantes. Les femmes d'origines diverses, de différentes générations ou issues de parcours d'immigration variés enrichissent la vie communautaire. Pour plusieurs répondantes, c'est en valorisant ces différences qu'on peut construire des milieux plus inclusifs, propices à l'émergence de leaderships pluriels et adaptés aux réalités d'aujourd'hui.

Finalement, le bilinguisme est présenté comme une clé d'accès à plusieurs possibilités, tant dans le secteur communautaire que dans les collaborations avec des institutions anglophones. Il permet d'élargir son réseau, de mieux comprendre les dynamiques interorganisationnelles, et d'avoir accès à davantage de ressources. C'est un avantage stratégique, surtout dans un territoire où les ponts entre les communautés linguistiques et culturelles sont fréquents.

<u>Les défis spécifiques dans leur cheminement et les obstacles rencontrés</u>

Bien que plusieurs participantes aient occupé ou occupent actuellement des rôles clés dans leur communauté, leurs parcours sont souvent jalonnés de défis qui dépassent la personne et s'inscrivent dans des dynamiques structurelles.

Les témoignages révèlent que plusieurs femmes, notamment issues de l'immigration, se sentent surqualifiées pour les postes disponibles, sans que leurs diplômes ou expériences professionnelles soient reconnus. En lien avec la diversité, plusieurs Franco-Yukonnaises indiquent que le statut migratoire, tel que les permis de travail fermés, limite la mobilité professionnelle et l'intégration pour ce groupe en particulier.

De plus, les occasions de leadership se concentrent principalement dans les secteurs communautaire et éducatif, limitant ainsi la diversité des modèles et des champs d'action. Une répondante rapporte « J'ai l'impression que si tu n'es pas professeure ou dans le social, c'est difficile de faire sa place. J'aimerais voir plus de choses en science ou en environnement. » La combinaison de ces deux phénomènes porte à croire que la communauté ne peut pas profiter des talents de toutes et gagnerait à élargir les milieux de leadership.

Le roulement élevé du personnel dans les petites structures du Nord contribue à une instabilité qui fragilise les équipes. L'absence de mécanismes formels de passation, de mentorat ou de soutien institutionnel rend l'intégration et le maintien en poste particulièrement difficiles, surtout pour les jeunes femmes et les nouvelles arrivantes.

La conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle est un défi majeur. Le manque de services de garde adaptés, la rigidité des horaires et des politiques peu flexibles entravent l'engagement des femmes. La charge mentale liée aux responsabilités parentales, souvent cumulée avec des tâches informelles de coordination au sein des équipes, pèse lourdement sur leur implication. « Je suis toujours en train de jongler entre mon rôle de mère, de gestionnaire, de collègue. C'est épuisant parfois », témoigne une participante.

Plusieurs femmes rapportent avoir vécu ou observé des situations discriminantes dans leur milieu professionnel et communautaire. Certaines se sentent utilisées comme « vitrines » ou *tokens* pour représenter la diversité sans être réellement soutenues ni intégrées. Des comportements manquants de sensibilité culturelle (microagressions) ont été rapportés, parfois sans intervention ou protection de la part de certaines organisations francophones. Ces expériences de discrimination et de *tokénisme* sont perçues comme des obstacles persistants qui nécessitent une action continue au-delà des engagements de façade, selon les répondantes. Par ailleurs, les répondantes rapportent que le manque d'espaces sécuritaires pour gérer les conflits et les comportements inappropriés de certains supérieurs contribuent à un environnement de travail difficile, générant un épuisement émotionnel important. L'absence de suivi concret des engagements en matière de lutte contre les discriminations est pointée du doigt. Les actions sont perçues comme ponctuelles et symboliques, alors que les problèmes sont constants et nécessitent des changements profonds et durables.

Plus haut considéré comme un facteur facilitant, de nombreuses femmes expriment maintenant un manque de confiance en elles et ressentent un syndrome de l'imposteur face à leurs rôles, ce qui freine leur ambition ou leur volonté de postuler à des postes de leadership. Puis, les formes de leadership plus collaboratives ou « douces » sont souvent sous-évaluées ou invisibilisées dans certains milieux professionnels, selon elles. On privilégierait *a priori* un leadership plus expressif et extraverti.

Bien que le Yukon ait été décrit comme un milieu propice à l'incubation de leadeuses dans la communauté, on rapporte en contrepartie le coût élevé de la vie et la pénurie de logements abordables au Yukon. Ainsi, ces situations forceraient plusieurs d'entre elles à cumuler plusieurs emplois, réduisant leur disponibilité pour l'engagement communautaire ou professionnel.

Malgré ces obstacles, les femmes témoignent d'une grande résilience, soutenue par les réseaux de solidarité et l'entraide entre pairs. Elles insistent toutefois pour que les structures organisationnelles évoluent afin de devenir plus inclusives, équitables et adaptées à la diversité des parcours, plutôt que de compter sur la résilience individuelle.

Style de leadership et alignement organisationnel

Dans la majorité des cas, les Franco-Yukonnaises expliquent que leur milieu d'exercice de leadership prône - pour la plupart - des approches consultatives ou partagées. Toutefois, elles rappellent que cela dépend du contexte et des personnes mises en place dans les postes décisionnels. Certaines déclarent qu'un climat de confiance permet à leur style de leadership participatif de s'épanouir, même si elles doivent parfois adapter leur approche en fonction des réalités systémiques ou des ressources limitées. Cela fragilise les organisations, puisque tout dépend de la personne en place et pas de documents officiels qui permettent de solidifier les valeurs de l'EDIA.

À l'inverse, quelques participantes décrivent un environnement organisationnel où domine un leadership directif ou autoritaire, particulièrement au sein de conseils d'administration et de postes de direction. Cela entre souvent en contradiction avec leur propre conception du leadership, qu'elles décrivent plutôt comme collaboratif et participatif. Certaines affirment que ce décalage a été à l'origine de tensions, voire d'une perte de motivation. L'une d'elles évoque une détresse psychologique importante en raison d'une microgestion constante et d'une absence de reconnaissance de son autonomie. Quelques femmes interrogées ont exprimé un profond sentiment de désalignement entre leur style de leadership personnel et celui valorisé dans leur organisation. L'une rapporte que, dans son pays d'origine, elle dirigeait une organisation avec un style basé sur la délégation et la confiance, mais qu'en arrivant dans son nouveau milieu, elle a eu du mal à se faire reconnaître et s'est sentie en décalage. Une autre participante nous partage que cette divergence de style l'a poussée à s'impliquer dans son syndicat, afin de retrouver un certain pouvoir d'agir sur sa réalité professionnelle. D'autres soulignent que cette dynamique entraîne un roulement de personnel élevé, démobilise les équipes et rend difficile l'épanouissement professionnel.

Le développement du leadership

Pour plusieurs, le développement du leadership s'inscrit dans un processus long, riche et multidimensionnel. Certaines ont grandi dans un contexte où le leadership faisait partie intégrante de leur culture familiale ou communautaire, comme cette participante qui affirme avoir toujours été une meneuse de nature, ou cette autre qui a évolué dans un environnement entrepreneurial dès l'enfance. D'autres ont forgé leur posture de leadeuse à travers l'observation, le mimétisme de modèles inspirants, l'expérience-terrain et l'engagement communautaire. Le développement du leadership est souvent perçu comme un apprentissage continu, ancré dans la pratique, l'expérimentation et la réflexivité.

La majorité des femmes interrogées mentionnent des formations formelles ou informelles comme leviers importants dans leur parcours. Certaines ont suivi des cours en leadership, des formations en gouvernance, ou encore des ateliers sur l'intelligence émotionnelle, etc. D'autres ont bénéficié de mentorat, d'évaluations professionnelles constructives ou d'un accompagnement dans le cadre de leur syndicat. Pour certaines, les balados, les lectures spécialisées et les réseaux de leadeuses sont devenus des sources importantes d'inspiration. Ces outils permettent non seulement de mieux se connaître comme gestionnaire, mais aussi d'entretenir la curiosité, la résilience et la capacité d'adaptation.

Certaines participantes soulignent l'importance de leur ancrage communautaire, notamment dans la francophonie minoritaire, comme moteur de leur développement en leadership. L'implication communautaire dès l'adolescence, l'engagement dans des conseils ou des organismes, ou encore l'accès à des formations offertes par des organismes communautaires ont renforcé leur sentiment de compétence et leur légitimité à occuper des rôles de leadership. Plusieurs affirment avoir appris « sur le tas », par l'observation d'autres leaders ou leadeuses, l'expérimentation de différents styles de gestion, et même par un travail thérapeutique personnel.

Malgré ces ressources, plusieurs femmes soulignent le manque de formations continues structurées ou personnalisées dans leur milieu de travail. Certaines relèvent que les formations offertes sont ponctuelles ou spontanées, et qu'elles ne rejoignent souvent que les personnes déjà sensibilisées aux enjeux d'équité, de diversité ou d'inclusion. D'autres rapportent que leur organisation, encore jeune ou en transition, n'a pas les ressources ou le temps de bien cerner les besoins en développement professionnel. Ce manque d'accès à des outils adaptés peut freiner l'évolution du leadership, surtout dans des environnements où les responsabilités sont grandes, mais l'accompagnement limité.

Les parcours de leadership sont également traversés par des tensions entre ambitions professionnelles et réalités organisationnelles. Certaines participantes expriment clairement leur désir de gravir les échelons et d'accéder à des postes de direction, tout en soulignant les obstacles, soit haut taux de roulement, manque de reconnaissance, ou rareté des possibilités. D'autres, au contraire, choisissent de ne pas aspirer à des rôles plus élevés, par souci de préserver leur équilibre ou par crainte de la lourdeur des responsabilités. Enfin, certaines femmes racontent avoir atteint un poste de direction ou de coordination, mais se sentent désormais à la croisée des chemins, envisageant un changement d'environnement pour continuer leur évolution.

Ce qui ressort de ces témoignages, c'est que le leadership des femmes francophones se construit dans la nuance, l'adaptation, et parfois la résistance. Il s'alimente de la communauté, des modèles inspirants, des expériences positives comme des épreuves. Pour ces femmes, le leadership n'est pas un état figé, mais bien un processus en constante évolution, façonné par les réalités du terrain, les solidarités et le désir profond de faire une différence dans leurs milieux.

Culture et structures organisationnelles

Compréhension et accès aux politiques internes

Les entrevues révèlent une compréhension partielle ou limitée des politiques internes dans plusieurs milieux. Si certaines femmes affirment avoir consulté des documents encadrant les congés, le harcèlement ou les obligations légales en lien avec la santé et la sécurité, d'autres avouent ne pas les connaître du tout, ou seulement de façon superficielle. Une participante mentionne « Je ne les connais pas beaucoup. Je sais que nous avons une convention collective qui touche cela. » D'autres disent avoir été référées aux politiques, sans accompagnement ni contextualisation. Ce manque d'information ou d'explication nuit à l'application concrète de ces politiques et accentue les inégalités, particulièrement pour les personnes nouvellement embauchées ou issues de l'immigration.

Le décalage entre les politiques d'EDIA officielles et la réalité vécue est une préoccupation centrale. Bien que certaines organisations aient entamé des démarches, plusieurs femmes estiment que les politiques restent théoriques, peu diffusées ou inadaptées aux contextes locaux. « Je ne connaissais pas les politiques et on m'a seulement dit de les lire et de les suivre, sans nécessairement comprendre comment elles s'appliquent dans notre milieu », a exprimé une participante immigrante.

Les critiques se concentrent également sur l'absence d'intersectionnalité. Certaines politiques visent principalement un groupe, tout en ignorant d'autres réalités. Des participantes pointent un manque de cohérence entre les discours d'inclusion (par exemple, de réconciliation avec les Premières Nations) et les pratiques concrètes. « On se dit alliées, mais, en fait, on ne change pas nos manières de faire. »

Le climat organisationnel varie largement, allant d'environnements collaboratifs à des dynamiques malsaines. Plusieurs femmes déplorent l'absence de cadres clairs, un manque de soutien de la direction et des dynamiques conflictuelles entre collègues. « Je subissais les émotions de la direction et on se faisait réprimander dans les rencontres d'équipe, ce qui n'incitait pas au partage », indique une répondante. À l'inverse, certaines femmes décrivent leurs milieux comme sains, où la collaboration est encouragée et la flexibilité est perçue comme un levier d'épanouissement professionnel. Toutefois, même dans ces cas, des défis subsistent, soit le roulement de personnel et le manque de clarté dans les rôles, entre autres.

Concernant les dynamiques internes, certains organismes sont fortement influencés par des modèles politiques ou gouvernementaux, avec plusieurs niveaux de validation, ce qui ralentit les processus et limite l'autonomie des équipes. Dans les organismes communautaires, on remarque dans certains cas une ingérence du conseil d'administration dans l'opérationnel, ce qui entraîne des tensions avec la direction et nuit à la cohérence des décisions.

Les témoignages révèlent une diversité d'expériences, mais convergent sur plusieurs constats, soit le manque de clarté dans les politiques, l'inefficacité des démarches d'inclusion, la fragilité des dynamiques de collaboration, et les structures mal adaptées aux valeurs d'équité. Ces constats appellent à un travail de fond sur l'accompagnement.

Conditions de travail et conciliation vie personnelle et vie professionnelle

Un des constats majeurs issus des entretiens est le manque de clarté ou de réalisme des descriptions de tâches. Pour plusieurs, ces descriptions sont soit inexistantes, soit trop générales ou déconnectées de la réalité quotidienne du poste. Certaines ont dû créer leur propre rôle avec peu d'encadrement, ce qui a généré de l'anxiété et de l'insécurité professionnelle. Ce déséquilibre est d'autant plus frustrant lorsqu'il est alimenté par une direction peu à l'écoute des réalités du terrain. Une participante souligne que les parties les plus stimulantes de son rôle ont été retirées sans consultation, ce qui a miné sa motivation. Le sentiment d'être constamment sollicité, de devoir « combler les trous » laissés par un manque de personnel ou un fort roulement est aussi fréquent. Bien que certaines femmes disent apprécier la liberté d'action que procure une description de tâche souple, plusieurs se sentent surchargées et désalignées des attentes initiales de leur emploi.

Ainsi, la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle est un enjeu transversal à la majorité des témoignages. Si de nombreuses femmes reconnaissent bénéficier d'une certaine flexibilité (horaires souples, télétravail, semaine de quatre jours, possibilité de refus de mandats), cette flexibilité reste souvent conditionnelle au climat relationnel avec la direction ou aux préférences du gestionnaire en place. En effet, dans les milieux où règne la confiance, cette latitude est perçue comme un véritable levier d'équilibre. En revanche, dès qu'un rapport hiérarchique se détériore, ou qu'un changement de direction survient, les conditions de conciliation peuvent rapidement se fragiliser. Plusieurs participantes disent se sentir « coincées » lorsqu'elles doivent justifier leurs besoins parentaux, ou lorsqu'elles n'osent pas refuser des tâches de peur de nuire à leur image ou à leurs futures occasions. L'une d'entre elles illustre bien ce paradoxe « Tu peux refuser un projet, mais après, tu risques de ne plus être sollicitée. »

Les politiques existantes sont donc jugées insuffisamment encadrées ou trop dépendantes du bon vouloir individuel des personnes dans les postes de gestion, ce qui crée une iniquité entre le personnel. De plus, la réalité financière des congés de maternité rend certaines femmes vulnérables et précaires pendant de longues périodes post-congés de maternité, avec des retombées directes sur leurs carrières et leurs revenus de retraite.

L'une des dimensions les plus marquées des récits est la charge mentale et émotionnelle, particulièrement chez les femmes occupant des postes de gestion ou travaillant dans des milieux communautaires. Le fait de devoir tout faire — gérer les urgences, remplacer les absences, porter les émotions des collègues ou des clientèles vulnérables — n'est pas toujours visible dans les fiches de poste, mais pèse lourd dans le quotidien. Certaines parlent de fatigue chronique, de surcharge mentale et d'une difficulté à « décrocher » malgré les politiques de bien-être mises en place. Même dans les milieux où l'on valorise la santé mentale ou la conciliation, la pression implicite de performance et de dévouement reste forte. Une participante exprime ainsi le dilemme. « Le travail ne finit jamais, mais je m'oblige à avoir des activités sociales et personnelles pour ne pas me perdre. »

De cette manière, le soutien organisationnel varie grandement d'un milieu à l'autre. Si certaines organisations disposent d'un service de ressources humaines, de syndicats actifs et d'assurances collectives, d'autres fonctionnent avec très peu de structures formelles. Dans plusieurs cas, ce sont les collègues — souvent des femmes — qui assument spontanément un rôle de soutien émotionnel ou administratif (répondre au téléphone, accueillir les membres, etc.), ce qui alourdit encore leur charge.

Les récits recueillis mettent en lumière une réalité de travail exigeante, souvent marquée par le flou des responsabilités, une surcharge non reconnue, et une conciliation familiale incertaine. Si la flexibilité et les initiatives individuelles permettent parfois de maintenir un équilibre, elles ne remplacent pas une structure solide, inclusive et équitable. Ce sont souvent les femmes elles-mêmes qui doivent compenser les manques du système, au prix de leur santé mentale ou de leur avancement professionnel.

VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME ALLIÉES

Dans une volonté d'enrichir la compréhension des dynamiques de genre au sein des communautés francophones du Yukon, nous avons inclus les témoignages de personnes se considérant comme alliées au mouvement pour l'égalité des genres. Deux hommes cisgenres, occupant des rôles professionnels dans le milieu communautaire de Whitehorse, ont accepté de partager leur point de vue sur les enjeux liés au genre dans leur environnement de travail.

Notons que le premier participant se décrit comme un homme proféministe, à la fois collègue engagé et père, ce qui teinte sa compréhension des enjeux liés à l'égalité. Le second se positionne comme un allié communautaire d'un organisme francophone, sensible aux réalités vécues par ses collègues, majoritairement des femmes. Tous deux affirment vouloir agir en appui aux femmes dans leur milieu, chacun selon sa posture et son lien à l'organisation.

Perception de l'égalité des genres dans leurs organisations

En ce qui concerne l'égalité des genres au sein de leurs organisations, les deux hommes estiment que la situation est globalement satisfaisante. Le premier la qualifie de « très bonne, mais pourrait s'améliorer », tandis que le second la juge « bonne ». Ces perceptions reflètent un environnement où les femmes sont bien représentées, mais où des améliorations demeurent nécessaires pour atteindre une pleine équité.

Politiques de conciliation vie personnelle et vie professionnelle

La conciliation vie personnelle et vie professionnelle est perçue positivement par les deux participants. Le premier souligne que son organisation offre des conditions favorables, notamment en ce qui concerne les congés parentaux. Le second partage une opinion similaire, qualifiant les mesures de conciliation de « plutôt favorables ». Ces dispositions facilitent un équilibre entre vie personnelle et responsabilités professionnelles, ce qui constitue un aspect fondamental du soutien aux femmes dans leur trajectoire professionnelle.

Toutefois, au-delà des politiques organisationnelles, des dynamiques inégalitaires persistent. Le premier participant observe que, même si les femmes bénéficient de congés adaptés, ce sont encore elles qui sont les premières sollicitées pour les enjeux liés aux enfants, ce qui renforce leur charge mentale. Il souligne également que, dans une organisation majoritairement composée de femmes, les conditions de travail semblent conçues en fonction de cette réalité – ce qui, tout en étant bénéfique, peut aussi créer des attentes genrées.

Manquements dans la gestion de situations problématiques

De son côté, le second participant partage un témoignage plus préoccupant. Il rapporte que des comportements inappropriés auraient été dirigés envers une collègue par une personne occupant une poste de pouvoir dans leur milieu. Selon lui, l'organisation n'a pas réagi de manière adéquate à la situation, et un « climat de malaise » s'en est suivi. Il constate que certaines politiques d'égalité des genres semblent appliquées uniquement pour la forme, sans réelle volonté de transformation structurelle. Ce constat soulève des enjeux d'intégrité organisationnelle et de responsabilité dans le traitement des situations de harcèlement ou de sexisme.

VOLET ORGANISATIONS FRANCOPHONES DU YUKON

Observations générales et dynamiques de genre

Les milieux consultés sont issus de domaines traditionnellement féminins, ce qui est cohérent avec la nature communautaire ou éducative des organisations participantes. Par exemple, au sein de la Commission scolaire francophone du Yukon, on observe un ratio de 91 femmes pour 27 hommes, et à la Garderie du petit cheval blanc, c'est 98 à 100 % du personnel qui s'identifie comme femme. Cette forte présence influence la culture organisationnelle et favorise, dans plusieurs cas, la mise en place de politiques sensibles à la conciliation de vie personnelle et vie professionnelle. Plusieurs participantes mentionnent que les conditions de travail sont bonnes, en particulier dans les milieux syndiqués. Cependant, la présence marquée de femmes ne garantit pas automatiquement une pleine équité des genres dans les pratiques quotidiennes.

Malgré cette prédominance, la présence d'homologues masculins continue de recevoir une attention particulière. Certains soulignent que l'arrivée d'un homme dans une équipe est accueillie avec plus d'enthousiasme que celle d'une femme. Des biais inconscients semblent accorder davantage de crédibilité aux personnes qui s'identifient comme hommes cisgenres, particulièrement en situation de leadership. À compétences égales, les hommes ont tendance à mettre de l'avant leurs titres et expériences, tandis que les femmes hésitent davantage, ce qui peut créer des déséquilibres dans la reconnaissance professionnelle.

Au niveau des styles de gestion, certaines directions d'établissement estiment que les hommes ont tendance à simplifier et à trancher rapidement, tandis que les femmes adoptent une approche plus réflexive et nuancée, parfois perçue comme complexifiant les enjeux. Ces

différences peuvent être vues à la fois comme des complémentarités et comme des tensions, selon les contextes organisationnels.

La majorité des milieux interrogés mentionnent l'absence actuelle de personnes trans ou non binaires dans leur personnel. Toutefois, on mentionne qu'une personne non binaire a été embauchée ultérieurement dans un milieu, ce qui a mis en lumière les défis d'inclusion face aux préjugés de la clientèle. L'organisation a réagi en offrant des espaces de présentation, de dialogue et de formation pour sensibiliser les parents et le personnel. Ce cas montre que les enjeux d'inclusion ne se limitent pas à l'interne, mais s'étendent aux usager·ère·s et partenaires.

Certaines organisations font preuve d'autoréflexion et cherchent activement à identifier leurs angles morts. Par exemple, un partenariat avec Queer Yukon a permis de remettre en question les pratiques d'inclusion d'une organisation. Par ailleurs, des comités d'évaluation internes ou des processus de rétroaction anonymes sont instaurés pour offrir des espaces de parole et ajuster les pratiques de manière continue.

Représentation, parité et dynamique de genre

Plusieurs organisations mentionnent un effort concret pour intégrer davantage de diversité au sein de leur personnel. Des personnes racisées et issues de minorités visibles, notamment des personnes immigrantes originaires de l'Afrique, ont été récemment embauchées dans un effort de recrutement à l'extérieur du Canada. Cela marque un changement par rapport aux profils plus traditionnels issus majoritairement de la Belgique ou de la France. Toutefois, un enjeu important demeure. Ces personnes occupent souvent les postes les plus bas dans la hiérarchie. Cela soulève des questions sur l'accès équitable aux postes à responsabilités. Il est important de souligner que, malgré ces efforts, des barrières structurelles persistent. Pour enseigner au Yukon, par exemple, un brevet canadien est requis, ce qui limite les possibilités pour plusieurs candidat·e·s issu·e·s de l'immigration de pratiquer leur métier d'enseignant·e. Des démarches sont entreprises pour simplifier le processus d'équivalence, mais les leviers sont limités, cette compétence relevant du gouvernement territorial et fédéral. Notons que dans le secteur de la petite enfance, en revanche, les milieux sont décrits comme particulièrement diversifiés, ce qui constitue une fierté pour la direction interrogée.

Cette diversification des profils du personnel amène son lot de défis organisationnels, notamment au niveau de la gestion. Certain·e·s affirment que l'organisation est encore en train de s'adapter à cette diversité, et qu'il faudrait offrir davantage de formations aux équipes pour accompagner ce changement. D'un côté plus positif, d'autres soulignent que les enfants qui fréquentent les services offerts vivent désormais dans un environnement plus diversifié, ce qui est perçu comme une évolution positive, mais exige une adaptation continue des pratiques.

Plusieurs membres des organisations francophones affirment que leur organisation travaille actuellement à l'élaboration de politiques d'EDIA dans le cadre d'un nouveau plan

stratégique. Des comités d'EDIA ont été mis sur pied dans certaines institutions et même, des comités d'inclusion dans les écoles francophones ayant pour but d'offrir des endroits sécuritaires pour les jeunes. Néanmoins, la mise en œuvre de tels comités varie selon la taille des milieux. À Dawson, par exemple, il n'existe pas encore de comité de diversité, mais des démarches sont en cours. Plusieurs comités internes participent à la gouvernance de certains établissements, soit des comités de révision des politiques, des comités sport, art et culture, santé-sécurité, des comités technologiques ou encore des comités AGS pour les élèves. Cependant, les comités visant spécifiquement l'inclusion et le bien-être du personnel ne sont pas présents partout. Certaines organisations encore jeunes n'ont pas encore eu le temps de structurer de tels mécanismes.

Les politiques de conciliation vie personnelle et vie professionnelle varient selon les secteurs. Dans certaines organisations, les conditions sont jugées exemplaires, notamment en ce qui concerne les congés de maternité. Des employées bénéficient d'un *top-up* pouvant couvrir jusqu'à 95 % de leur salaire pendant 18 mois. L'accès à des places en garderie est facilité pour les travailleuses du système scolaire, et une attitude compréhensive est adoptée quand il s'agit de s'absenter pour des enfants malades. Certaines directions soulignent que ce niveau de flexibilité est nécessaire, notamment dans les milieux exigeants, comme ceux liés à l'enfance, où les absences sont fréquentes. Dans les milieux où le personnel est principalement bénévole, les politiques formelles sont parfois absentes. La flexibilité repose alors sur la capacité des personnes à s'impliquer selon leurs ressources personnelles.

Un certain nombre d'initiatives visent à favoriser le bien-être et la santé mentale du personnel. Des comités de santé, sécurité et bien-être au travail existent, tout comme des programmes collectifs d'assurances maladie et un appui à l'activité physique (par exemple, des formations pour enseigner le ski de fond ou des sorties dans la nature avec les élèves). Certaines organisations mettent aussi l'accent sur une meilleure intégration des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes, grâce à une trousse d'accueil, un service d'accompagnement ou une banque de biens essentiels prêtés temporairement.

Enfin, plusieurs répondant·e·s mentionnent que leur organisation est en période de transition ou tente de s'harmoniser avec les pratiques d'autres secteurs pour mieux assurer la cohérence des politiques de gestion du personnel et d'inclusion.

Leadership et culture organisationnelle

Dans plusieurs milieux de la Franco-Yukonnie, les différent·e·s directeurs et directrices décrivent leur style de gestion comme étant fondé sur la collaboration, la consultation et la confiance. Plutôt que d'adopter une posture autoritaire, ces leaders et leadeuses misent sur l'engagement de leur équipe en favorisant la participation active dans les décisions. Certain·e·s affirment avoir une vue d'ensemble sur les projets tout en laissant la gestion quotidienne aux responsables de chaque service, par exemple. La flexibilité et l'autonomie sont mises de l'avant, tout en maintenant une présence bienveillante pour soutenir l'équipe au besoin. Une participante mentionne à ce sujet « Je ne veux pas être la *boss* dans le sens classique. Je préfère être une collègue qui guide ». Ce type de leadership

contribue à une plus grande motivation, un sentiment d'appartenance accru et une mobilisation durable du personnel. Ce leadership se manifeste aussi dans les approches plus consultatives, où les décisions sont partagées et discutées. Un autre leader explique « On prend nos décisions ensemble. Ça prend plus de temps, mais ça nous appartient après ». Cette méthode facilite la mise en œuvre des projets et renforce l'engagement collectif.

Les milieux interrogés démontrent une volonté d'offrir un environnement respectueux, ouvert à la diversité et adapté à l'évolution des besoins. La tolérance à l'erreur, la reconnaissance des compétences individuelles et la valorisation de l'identité personnelle font partie des aspects culturels mis de l'avant. « Je sens que j'ai le droit à l'erreur ici, qu'on me fait confiance même quand je n'ai pas toutes les réponses », partage une direction. Cette confiance institutionnelle permet de développer une culture de l'apprentissage, où les erreurs deviennent des tremplins pour la croissance. « Je peux être moi-même ici. Pas besoin de jouer un rôle ou de cacher que j'ai une vie en dehors du travail », explique une répondante. Cette authenticité favorise un climat de travail sain et inclusif. Le travail d'équipe est généralement bien ancré dans les pratiques, même si des tensions peuvent survenir, notamment lors de processus de recrutement internes et externes ou dans les dynamiques intergénérationnelles.

Enfin, le soutien de la communauté, l'appui des directions générales et la présence de personnes alliées sensibles aux enjeux d'équité jouent un rôle crucial dans la consolidation de parcours inspirants. Comme le dit une participante « Voir des femmes leaders, ça m'inspire. Mais voir aussi des hommes qui s'engagent pour qu'on ait notre place, ça fait du bien. »

Soutien, formation et développement professionnel

Le soutien professionnel, la formation continue et les évaluations de rendement jouent un rôle crucial dans le maintien d'un climat de travail équitable et dans l'épanouissement personnel, particulièrement pour les femmes francophones œuvrant en contexte minoritaire. Dans les milieux consultés, les pratiques en matière de développement professionnel varient largement, oscillant entre des approches plutôt traditionnelles et d'autres plus innovantes centrées sur l'accompagnement et l'épanouissement personnel.

Dans la majorité des organismes, les évaluations sont faites annuellement, selon une formule standardisée. Toutefois, plusieurs personnes interrogées jugent que ces processus ne sont pas toujours à la hauteur de leurs attentes. Une participante mentionne « Nous avons une rencontre annuelle, je crois que ce sont des rencontres qui sont " ego-boost " et qui ne reflètent pas la réalité ». D'autres dénoncent l'aspect subjectif des évaluations « Elles sont aux six mois et elles sont basées sur des opinions et pas sur des faits, ce qui fait en sorte que ce n'est pas très neutre ». Dans certains milieux, une approche plus continue semble adoptée. Par exemple, une gestionnaire décrit « On se rencontre et elles se donnent des objectifs, et après je les aide à les atteindre. Ça devient un suivi plus qu'une évaluation ». Cette approche permettrait de créer un espace de dialogue, de développement et de confiance, tout en favorisant une supervision bienveillante. Cependant, l'absence ou l'irrégularité des évaluations dans certaines organisations demeure problématique. Comme le résume une participante « Je me rends compte que je n'en ai jamais eu. Je ne sais pas si c'est un bon signe

ou pas. Mais c'est sûr que ce n'est pas égal pour tout le monde ». Ce sentiment d'iniquité peut freiner l'accès au développement de carrière. De plus, dans certains contextes, les évaluations sont perçues comme des formalités administratives, déconnectées des besoins réels du personnel « C'était plutôt une *to-do list* et pas vraiment un système d'accompagnement comme on m'avait parlé au départ. »

Les mécanismes d'évaluation et de probation varient, mais tous les milieux semblent avoir mis en place des formes d'encadrement structurel. Les périodes de probation vont de trois à six mois, parfois prolongées à un an, avec des évaluations formelles ou informelles.

Une autre observation relevée concerne le manque de temps pour suivre des formations. « Je sens que les gens n'ont pas vraiment le temps de faire de la formation alors que cela les handicape quelque part », affirme une employée. Ce constat révèle l'importance de dégager du temps spécifiquement dédié au développement des compétences, afin de ne pas alourdir la charge mentale déjà élevée. En revanche, certains milieux offrent des programmes de mentorat, des formations à la carte ou encore des suivis individualisés. « Nous avons toutes sortes de formations, mais il n'y en a pas nécessairement sur le leadership en tant que tel », souligne une gestionnaire, révélant un manque de structure peut-être pour soutenir l'ascension des femmes dans des postes décisionnels. Quelques initiatives positives ressortent tout de même. Un milieu affirme financer des formations en ligne, des retours aux études et même des stages de perfectionnement pour ses directions. « L'épanouissement de notre organisation est important, autant pour les personnes que pour le milieu », affirme une direction, démontrant un lien étroit entre bien-être professionnel et mission communautaire.

En lien avec l'égalité des genres, les contenus abordés dans les formations ne tiennent pas toujours compte des enjeux de genre. Une participante déplore « Rien d'axé sur le féminisme et même pas sur l'écriture inclusive ». Ce manque d'outils critiques limite la capacité du personnel à déconstruire les dynamiques de pouvoir et à intégrer une perspective féministe dans leurs pratiques professionnelles.

Gouvernance, pouvoir décisionnel et flexibilité

Dans les organismes consultés, la structure de gouvernance repose généralement sur une séparation claire entre les instances politiques et les sphères opérationnelles dirigées par les équipes de gestion. Cette division est jugée nécessaire pour assurer l'autonomie de gestion tout en respectant les orientations stratégiques déterminées par les conseils élus. À la Commission scolaire francophone, par exemple, les commissaires sont élu·e·s. Leur rôle est clairement politique, tandis que l'administration quotidienne revient aux directions. « Les commissaires sont dans le politique, pas dans l'opérationnel. Le directeur de l'éducation est responsable des directions adjointes, enseignant·e·s et assistant·e·s », illustre un témoignage. Il est aussi rapporté que certains conseils sont en majorité composés de personnes s'identifiant comme femmes. « Il n'y a pas de processus mis en place pour la parité au CA, mais, historiquement, nous avons toujours eu plus de femmes que d'hommes. »

Les décisions dans les organismes sont prises selon des logiques variées, qui oscillent entre la concertation et une gouvernance plus directive, selon le contexte et l'urgence. Plusieurs actrices évoquent des structures consultatives ou participatives. « C'est participatif. On essaie de les prendre en consensus », tandis que d'autres parlent d'une démocratie limitée « C'est plutôt démocratique, mais ça dépend de quoi? Certaines choses ne le sont pas ». L'idéal du consensus est souvent recherché, notamment dans le milieu scolaire. « On vote au niveau de la Commission scolaire et, en réalité, on cherche le consensus. Il y a une délégation aux directions d'école qui gèrent leurs propres budgets ». Toutefois, certaines critiques émergent concernant une consultation jugée symbolique de certaines participantes. « Pour la forme, on nous consulte, mais finalement, les décisions ont été prises en avance. On ne se sent pas vraiment engagé·e·s. On a l'impression de perdre notre temps ». Certain·e·s gestionnaires soulignent également la nécessité d'une prise de décision plus rapide ou autonome lorsque les circonstances l'exigent. « J'essaie d'être dans la consultation, mais, parfois, je dois être plus directif, selon les décisions à prendre ». Cette tension entre la volonté de démocratie interne et l'efficacité décisionnelle reflète les contraintes liées à la gestion quotidienne d'organisations en contexte minoritaire.

La souplesse dans la gouvernance se manifeste aussi dans les efforts pour redynamiser des comités internes ou déléguer les responsabilités de manière plus horizontale. Une gestionnaire rapporte « Je suis censée avoir un comité directeur, mais cela fait très longtemps qu'il n'a pas été animé. Je dois donc le redémarrer ». Ce besoin de réactiver des structures décisionnelles intermédiaires témoigne d'un enjeu de gouvernance vivant, capable de répondre aux besoins du personnel, tout en limitant l'usure organisationnelle.

Ces pratiques sont conçues pour assurer une cohérence dans les attentes et maintenir un haut niveau de professionnalisme, sans compromettre la flexibilité nécessaire au fonctionnement en petit milieu.

Culture de travail et santé mentale

Bien que certaines tâches liées au bien-être ou à la cohésion ne figurent pas dans les descriptions de poste officielles, elles sont néanmoins essentielles au bon fonctionnement des organisations. Ces responsabilités sont souvent assumées de manière inégale. « Il n'y a pas de politique en matière de travail invisible. C'est fait de façon individuelle. On fait une rencontre annuelle et on travaille une demi-journée. La nourriture pour cet événement est préparée par une femme et donc la charge tombe sur elle ». Cette observation met en lumière un biais de genre dans la répartition des tâches relationnelles ou organisationnelles, souvent associées au *care* ou à la gestion du climat de travail. L'absence de politiques explicites pour reconnaître, valoriser ou redistribuer ce travail peut entraîner une surcharge pour certaines employées, ce qui peut nuire à leur santé à long terme. La reconnaissance explicite du travail invisible constitue donc un levier essentiel pour bâtir une culture organisationnelle plus juste et équilibrée.

Si les pratiques de gestion mises en place témoignent d'une volonté de bienveillance, les structures de soutien à la santé mentale apparaissent limitées ou peu formalisées dans

certaines organisations. L'accompagnement du personnel semble reposer sur les initiatives individuelles des gestionnaires, sans politique globale. Cela peut créer des inégalités dans la qualité du soutien offert ou dans l'accès à des ressources. L'instauration d'un climat de confiance, où les membres du personnel se sentent autorisé·e·s à parler de leur charge, de leur stress ou de leurs besoins, semble être un objectif partagé, mais encore fragilisé par l'informalité des mécanismes actuels. L'absence de politiques formelles peut également rendre difficiles l'évaluation des pratiques et l'amélioration continue. Notons toutefois que certains milieux de la Franco-Yukonnie ont mis en place des journées « bien-être » où le personnel n'a pas à justifier de manière médicale son absence. Cela aiderait à contrer les fausses demandes et favoriserait la productivité du personnel, selon une direction interrogée.

Inclusion des identités et environnement de travail

Dans les témoignages recueillis, plusieurs gestionnaires affirment que la culture de travail de leur organisation se veut fondée sur des principes de compétence et de respect. Les personnes issues de groupes racisés ne rapporteraient pas de situations de discrimination directe. « À ma connaissance, les personnes s'identifiant comme BIPOC n'ont pas subi de discrimination dans notre milieu. Nous encourageons les gens à dénoncer ce genre de comportements ». Cependant, certaines directions expriment une réserve à l'égard de politiques de discrimination dite positives, perçues comme potentiellement contre-productives si elles ne sont pas intégrées de manière réfléchie. « Nous ne faisons pas de discrimination positive non plus parce que nous sommes vraiment axés sur les compétences en premier. Je comprends la démarche, mais je crois qu'il y a un terrain glissant où les gens peuvent être embauchés pour cocher les cases, et je ne veux pas entrer là-dedans ». Cette posture peut également refléter une tension entre des pratiques inclusives intentionnelles et la crainte d'un symbolisme vide.

En termes de genre, les témoignages recueillis révèlent une volonté d'objectivité dans les pratiques de recrutement, où les compétences professionnelles sont généralement considérées comme le principal critère d'évaluation. « On ne fait pas la différence entre hommes et femmes dans le recrutement. On regarde les compétences ». Cette approche vise à éviter les biais genrés, mais elle peut parfois masquer des inégalités systémiques plus profondes, notamment en négligeant les barrières d'accès pour certaines populations, comme les personnes immigrantes ou racisées. Plusieurs gestionnaires soulignent qu'ils et elles ne sont pas opposé·e·s à l'embauche de personnes issues de la diversité, mais que cela ne constitue pas un objectif explicite. « On n'est pas contre l'idée d'engager des personnes racisées, mais c'est selon les compétences. Ce n'est pas à cela qu'on s'attarde ». Ce positionnement illustre un équilibre parfois délicat entre inclusion proactive et neutralité perçue dans les processus d'embauche.

Les gestionnaires rapportent la nécessité d'adapter leurs manières de gérer pour favoriser l'intégration des équipes. Par exemple, plusieurs ont modifié les questions d'entrevue afin de mieux évaluer l'adéquation entre la personne et la culture organisationnelle. « Maintenant que je les connais, je modifie les questions d'entrevue avec

des mises en situation pour avoir une idée de la culture du travail de la personne ». L'ajustement des pratiques devient ainsi un processus évolutif, ancré dans l'expérience.

Bien que certaines organisations disposent de politiques d'EDIA, d'autres affirment mettre en œuvre des pratiques inclusives sans cadre officiel. « Nous n'avons pas de politiques d'EDIA, mais on le pratique déjà, je pense ». L'absence de politiques formelles peut toutefois limiter la portée et la cohérence de ces actions. Plusieurs témoignages montrent que les efforts déployés reposent souvent sur la bonne volonté des gestionnaires, ce qui rend les pratiques vulnérables à l'usure ou aux changements de direction.

Enfin, si certaines organisations mentionnent un engagement croissant en matière d'EDIA, la diversité est moins visible au sein des instances. Des efforts sont en cours, notamment dans les comités d'embauche, mais la présence de personnes issues de la diversité raciale ou culturelle au niveau de la gouvernance reste limitée. Cette sous-représentation peut nuire à la pérennité des changements structurels, car les décisions clés continuent d'être prises dans un cadre peu diversifié.

ANALYSE AVEC LA REVUE DE LITTÉRATURE DE DÉCEMBRE 2024

L'analyse croisée des résultats issus de la revue de littérature réalisée en décembre 2024 et des données recueillies sur le terrain entre janvier et mai 2025 permet de dégager des constats complémentaires, mais aussi des écarts révélateurs entre la théorie et l'expérience vécue par les femmes francophones du Yukon en matière de leadership dans leur communauté.

Tout d'abord, plusieurs enjeux structurels et contextuels identifiés dans la littérature trouvent un écho dans les témoignages recueillis lors de la recherche-terrain. Par exemple, l'évolution dans un environnement majoritairement anglophone est décrite comme un facteur de marginalisation linguistique pour les femmes francophones. Cette dynamique s'exprime dans les récits de participantes qui évoquent un double discrédit — lié à la fois au genre et à la langue — et une certaine fatigue de devoir constamment jongler avec ce positionnement minoritaire dans les milieux professionnels. De même, la littérature évoque la persistance d'attitudes colonisatrices dans les institutions et la présence d'une culture du « boys club » dans certaines structures francophones. Ces constats sont renforcés par les participantes de la recherche-terrain qui rapportent parfois un désalignement entre les valeurs inclusives promues publiquement par les organisations et leur mise en œuvre réelle. Certaines dénoncent des pratiques symboliques, comme des actions de réconciliation jugées superficielles, voire du *tokénisme*.

Sur le plan de l'accès et de la représentativité, les deux sources s'accordent à constater une homogénéité préoccupante dans les profils de leadership. La littérature souligne les difficultés d'entrée pour les jeunes femmes dans les sphères décisionnelles, ainsi qu'une faible représentation de femmes racisées, malgré une présence majoritaire de femmes dans

plusieurs instances. Ces constats sont corroborés par les données de terrain, qui mettent en lumière la prédominance des « mêmes visages » dans les rôles de leadership communautaire. Notamment, la surqualification des femmes issues de l'immigration et leur difficulté à faire reconnaître leurs compétences constituent un enjeu central, qui soulève des questions d'équité en matière d'accès au pouvoir et de reconnaissance professionnelle.

En ce qui concerne les parcours de leadership, la littérature et la recherche-terrain convergent sur l'importance du mentorat et de la formation comme leviers d'accès. Toutefois, les participantes à la recherche-terrain insistent davantage sur les attributs personnels — comme la confiance en soi — pour expliquer leur capacité à accéder à un poste de leadership ou à le maintenir. Ces éléments subjectifs et psychosociaux, peu explorés dans la littérature, apparaissent pourtant comme des facteurs déterminants dans leur expérience.

Par ailleurs, la recherche-terrain a permis de documenter des dimensions que la revue de littérature ne pouvait saisir, notamment les dynamiques de travail internes et les réalités affectives du leadership. Plusieurs femmes soulignent le rôle central du soutien de l'entourage, notamment pour alléger la charge mentale, ainsi que la portée positive de transformations organisationnelles inspirées d'une gestion plus féministe, comme la semaine de quatre jours ou le télétravail. En revanche, le roulement de personnel est vécu comme un frein à la stabilité du leadership, contribuant à une perte de mémoire organisationnelle et à des difficultés dans le transfert des responsabilités.

En somme, cette analyse transversale révèle une grande cohérence entre les constats structurels issus de la littérature et les expériences rapportées sur le terrain, tout en soulignant la valeur ajoutée de l'approche qualitative. Celle-ci permet d'aller plus en profondeur dans la compréhension des dynamiques de pouvoir, des tensions vécues et des conditions concrètes dans lesquelles les femmes francophones exercent leur leadership au Yukon.

LIMITES DE LA COLLECTE DE DONNÉES AU YUKON

Bien que cette recherche-terrain apporte un éclairage précieux sur les conditions d'exercice du leadership chez les femmes francophones du Yukon, certaines limites doivent être reconnues afin de situer les résultats dans leur juste perspective.

Tout d'abord, la participation à la recherche demeure relativement restreinte, avec 38 répondantes et seulement deux personnes alliées. Ce nombre limité réduit la représentativité de l'échantillon, et certaines voix peuvent ne pas être pleinement reflétées, notamment celles des jeunes, des aînées, des femmes immigrantes, autochtones, 2ELGBTQ+, ou vivant dans des régions plus éloignées. Malgré des efforts constants, cette recherche ne permet pas de comparer les réalités de toutes les Franco-Yukonnaises.

Les participantes sont majoritairement des femmes déjà impliquées dans leur communauté ou intéressées par les enjeux de leadership. Ce biais de sélection peut influencer les résultats en surreprésentant des perspectives d'engagement, tout en excluant les expériences de femmes plus isolées ou en situation de vulnérabilité. Dans un milieu

francophone restreint, certaines participantes ont pu hésiter à s'exprimer librement par crainte d'être identifiées, malgré les efforts mis en place pour assurer la confidentialité.

La recherche repose en grande partie sur des méthodes qualitatives (entrevues, consultation, sondage ouvert), qui donnent la parole aux expériences et aux perceptions individuelles. Bien que ces récits soient riches, ils ne permettent pas d'établir des généralisations ni de mesurer objectivement l'ampleur de certains phénomènes observés.

La collecte de données s'est déroulée sur une période de cinq mois, de janvier à mai 2025. Cette période relativement courte limite la possibilité d'observer les évolutions ou les effets à plus long terme sur le leadership exercé par des femmes, notamment dans un contexte politique ou communautaire changeant.

Une autre limite relevée concerne la compréhension des rôles de leadership, malgré les efforts déployés pour les clarifier lors de la diffusion des outils de collecte de données. À plusieurs reprises, il a été nécessaire de réexpliquer ces rôles, certaines participantes ne se sentent pas légitimes puisqu'elles n'occupent pas de postes hiérarchiques élevés. Cela témoigne du fait que, encore aujourd'hui, le leadership est souvent associé à des postes situés au sommet de la pyramide organisationnelle.

CONCLUSION

Malgré les limites inhérentes à cette recherche, notamment la taille restreinte de l'échantillon et les enjeux liés à la confidentialité, plusieurs constats pertinents émergent. Les Franco-Yukonnaises sont bien représentées dans la communauté, mais leur profil demeure relativement homogène et leurs espaces de pratique du leadership apparaissent limités. Par ailleurs, on observe un engouement croissant pour l'intégration de l'approche d'EDIA dans les institutions, bien que les personnes issues des communautés 2ELGBTQ+ et BIPOC peinent encore à accéder aux sphères décisionnelles. Le Yukon, à l'instar des autres territoires, fait face à des défis de taille qui méritent une attention particulière afin de favoriser une représentation plus diversifiée et inclusive au sein du leadership francophone.

TABLEAU DE RECOMMANDATIONS - Renforcer le leadership des femmes dans les communautés du Yukon

Axes	Éléments positifs et acquis	Obstacles et besoins	Actions proposées
Alignement mission-valeurs des organisations	Volonté d'intégrer l'EDI dans les organisations de la Franco-Yukonnie. Certaines politiques d'EDI en développement.	Décalage entre les valeurs promues et les pratiques internes. Manque de stratégies claires et cohérentes.	• Élaborer un plan stratégique partagé et aligné sur les valeurs. • Réaliser des audits externes réguliers. • Créer une charte organisationnelle des valeurs et pratiques inclusives dans certaines organisations.
Culture organisationnelle et gouvernance	Flexibilité et créativité reconnues comme essentielles dans les organisations. Quelques pratiques de reconnaissance territoriale en place.	Milieux perçus comme normatifs. Sentiment de *tokénisme*. Dynamiques d'exclusion de certains groupes de femmes (racisées, queer, trans).	• Promouvoir une gouvernance participative et intersectionnelle. • Introduire des mécanismes anti-*tokénisme* (rôle réel des représentantes). • Assurer des espaces mixtes et non mixtes sécurisants.
Recrutement et représentativité	Existence d'un bassin local de femmes qualifiées. Reconnaissance de la valeur des parcours diversifiés.	Processus de recrutement qui est jugé peu inclusif dans certains milieux. Recrutement des mêmes profils de personnes.	• Réviser les processus de recrutement pour plus d'inclusion. • Valoriser les personnes locales dans le recrutement. • Rendre les critères de sélection transparents. • Déconstruire le phénomène de discrimination positive et sortir de la neutralité administrative.
Jeunes et relève	Intérêt marqué pour	Mobilisation	• Créer des

	leur implication. Quelques activités d'inclusion déjà en place.	difficile. Manque de mentorat informel et formel. Sentiment de ne pas appartenir.	programmes de mentorats intergénérationnels formels. ● Mettre en place des chartes de participation jeunesse. ● Intégrer les jeunes dans les CA ou comités consultatifs.
Formation et développement professionnel	Besoin exprimé de formations en gouvernance et leadership. Volonté d'améliorer les pratiques d'évaluation.	Accès limité aux formations adaptées aux horaires. Manque de soutien financier.	● Créer des bourses de formation en leadership. ● Adapter les formations aux réalités locales (horaire, langue, hybridité, etc.). ● Instaurer des évaluations 360° et de la supervision continue.
Équité salariale et conditions de travail	Sensibilisation accrue aux enjeux d'égalité salariale et de congés parentaux.	Inégalités persistantes (après congé parental, procréation assistée, ménopause).	● Revendication auprès des gouvernements pour une équité salariale pendant les congés de maternité. ● Reconnaître les congés liés à la santé reproductive et hormonale. ● Mettre en place et diffuser des politiques claires contre le harcèlement.
Communication et reconnaissance	Mise en avant progressive de l'écriture inclusive. Certaines formations offertes.	Manque d'outils communs et cohérents. Manque de maîtrise. Faible visibilité	● Généraliser l'écriture inclusive (à l'écrit et à l'oral). ● Former à la

		des initiatives.	prise de parole publique et aux biais sexistes dans les milieux. ● Développer des réseaux d'entraide et de solidarité.
Inclusion élargie	Discussions ouvertes sur la francophonie inclusive (francophiles, plurilinguisme). Quelques initiatives bilingues et interculturelles.	Définition perçue comme restrictive de la francophonie. Sentiment d'exclusion.	● Reconnaître les francophiles comme membres légitimes. ● Favoriser des activités interculturelles et bilingues.
Relations avec les partenaires et les communautés autochtones	Déjà des pratiques de reconnaissance territoriale et de participation à certains événements culturels.	Approches inégales d'une organisation à l'autre. Manque de continuité.	● Développer des partenariats solides avec des acteurs clés des Premières Nations. ● Développer des projets coconstruits avec les Premières Nations. ● Offrir des formations obligatoires en réconciliation et décolonisation.
Alliés masculins et mobilisation collective	Certains hommes reconnaissent leurs biais et participent à la réflexion.	Participation encore limitée. Angles morts sur les inégalités.	● Développer des formations mixtes sur l'égalité et les biais implicites. ● Créer des cercles de discussion mixtes et non mixtes dans les milieux.

			• Encourager les hommes alliés à jouer un rôle actif.
Réflexion sur les domaines d'exercice du leadership	Existence de milieux d'exercice de leadership solides : éducation, communautaire.	Perception des milieux d'exercice comme restreints.	• Ouvrir d'autres milieux d'exercice du leadership (ex. : en science, en santé, en écologie, etc.).

PORTRAIT PAR SECTEUR - TERRITOIRES DU NORD-OUEST (TNO)

INTRODUCTION

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats de la recherche-terrain réalisée auprès de femmes francophones des Territoires du Nord-Ouest. Cette démarche, portée par la Fédération franco-ténoise – organisme reconnu comme porte-parole de la francophonie ténoise auprès des gouvernements fédéral et territorial ainsi que dans divers réseaux nationaux et régionaux – s'inscrit dans son mandat de représentation et de prestation de services en français à la communauté.

L'étude avait pour objectif de documenter les conditions d'exercice du leadership, d'analyser les rapports de pouvoir qui façonnent les parcours des femmes, et de mettre en valeur les contributions souvent invisibilisées de celles qui jouent pourtant un rôle essentiel dans la vitalité communautaire.

L'analyse qui suit s'ouvre sur un portrait démographique de la population participante, avant de se déployer en plusieurs volets, soit les témoignages de femmes francophones, ceux de personnes alliées, ainsi que les perspectives recueillies auprès d'organisations francophones du territoire. Ces résultats sont mis en dialogue avec la revue de littérature réalisée à l'automne 2024 et sont enrichis de recommandations générales destinées à appuyer des transformations durables en matière d'égalité des genres.

RÉSULTATS QUANTITATIFS

Nous débutons par une synthèse démographique des données recueillies dans le cadre de notre recherche sur les conditions d'exercice du leadership chez les femmes francophones des Territoires du Nord-Ouest. Cette analyse repose sur les 58 contributions obtenues à travers les sondages en ligne, les entrevues individuelles et les consultations publiques dans les communautés hors Yellowknife.

Ainsi, la collecte des données a été réalisée à plusieurs niveaux en intégrant des perspectives différentes et en incluant les différentes régions. Il y a eu trois niveaux d'intervention :

- Quinze entrevues individuelles avec des personnes s'identifiant comme femmes et avec quatre organismes francophones.
- Treize réponses aux sondages en ligne et cinq pour les personnes alliées.
- Trois consultations publiques sous forme de cafés-rencontres à Yellowknife, à Fort Smith et à Hay River qui ont rassemblé 25 personnes au total.

Afin de mobiliser les répondantes et les organisations participantes, un travail de fond a été réalisé en termes de prise de contact et de vulgarisation du projet afin de donner du sens à la participation.

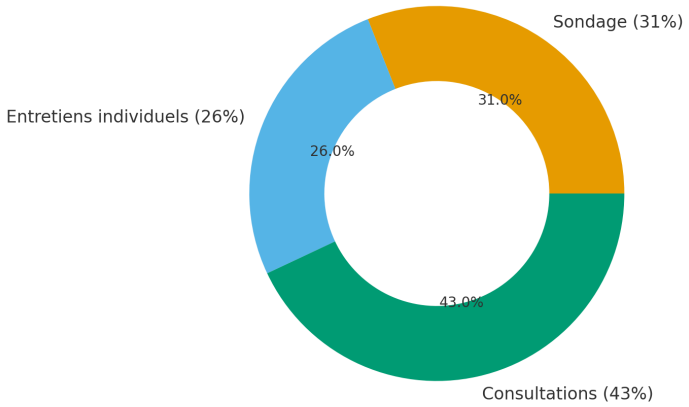
Le soutien de différents organismes francophones et de personnes des communautés francophones des TNO a permis de disposer de données diversifiées avec de nombreuses entrées. L'approche intersectionnelle a été intégrée dans la mesure du possible, c'est-à-dire que nous avons pris en compte, autant que possible, la diversité des situations (genre, origine, âge, etc.) afin d'éviter que certaines personnes soient rendues invisibles.

Analyse démographique des participantes

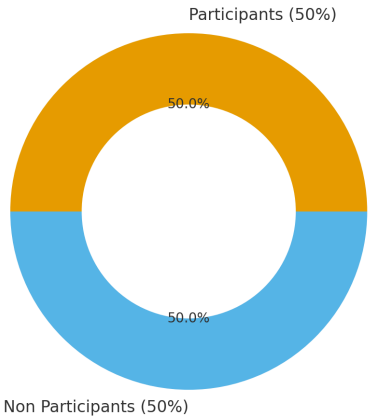
Nous traiterons dans cette partie des données quantitatives générales afin d'étudier la participation à cette étude. Afin de conserver la confidentialité et l'anonymat, nous avons choisi de ne pas diffuser certaines données.

Trois grandes catégories de participation partout aux Territoires du Nord-Ouest sont à valoriser. Afin de partager leurs perceptions, les personnes répondantes ont soit participé à des sondages, à des consultations sous forme de cafés-rencontres ou à des entrevues individuelles. Il est à noter que l'authentification n'a pas été demandée pour les sondages afin de faciliter la participation.

Répartition des participantes selon les différentes méthodes de collecte de données



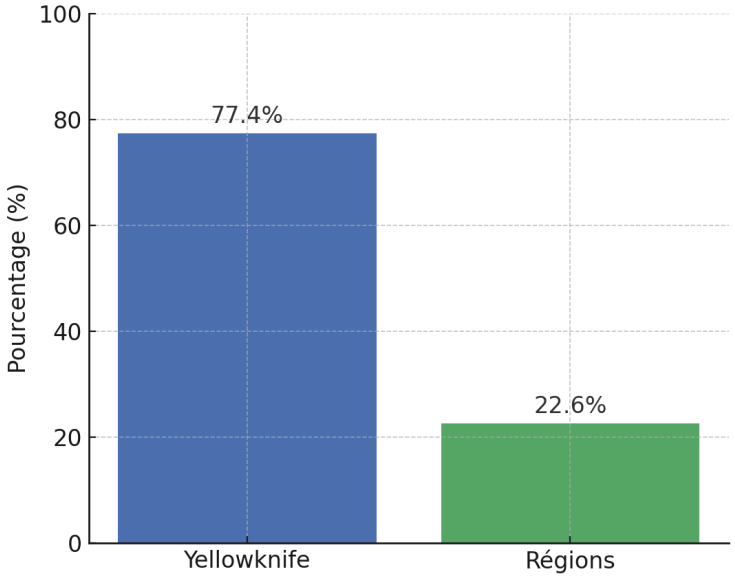
Répartition des organisations francophones des Territoires du Nord-Ouest qui ont participé à l'enquête



Selon *Statistique Canada* en 2023, « 2 360 femmes maîtrisent à la fois le français et l'anglais, parmi lesquelles 550 ont le français comme langue première[6] ». Ces chiffres servent de repère pour comparer nos résultats aux recherches. »

Les femmes qui ont participé à l'étude ne travaillent pas que dans les organismes francophones. Elles peuvent avoir plusieurs activités professionnelles. Elles sont francophones ou francophiles. La démarche a été ancrée dans une vision intersectionnelle afin de croiser les perceptions et enrichir les discussions et les représentations.

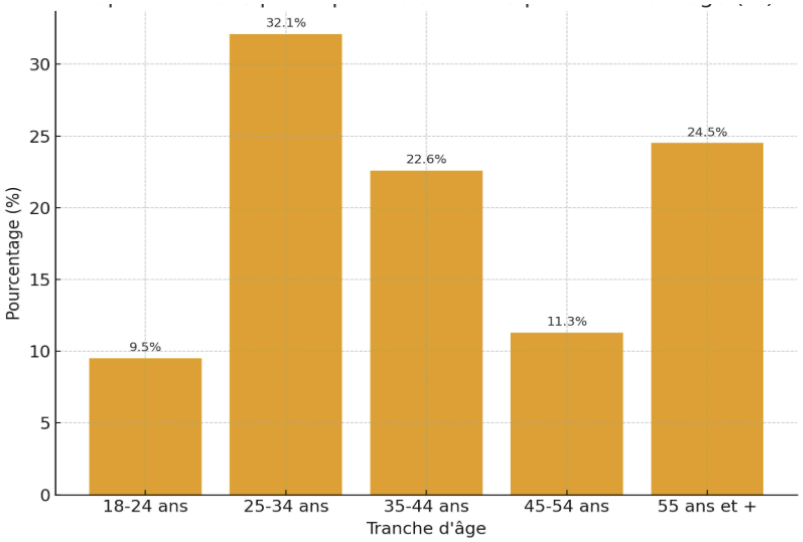
Répartition des participantes entre Yellowknife et les régions (en %)



[6] Statistique Canada. (2023). (tableau). Profil du recensement, Recensement de la population de 2021, produit nº 98-316-X2021001au catalogue de Statistique Canada. Ottawa

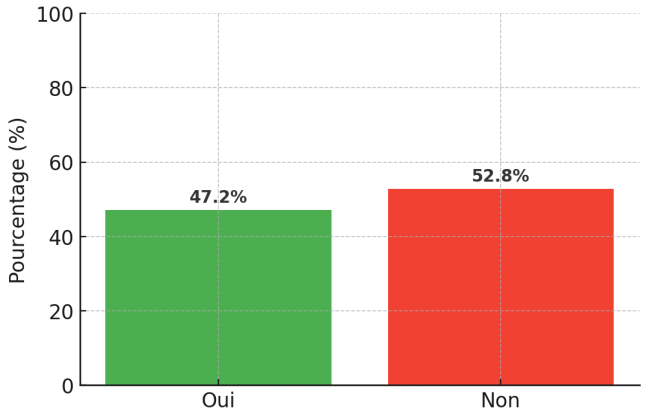
Le graphique illustre la répartition entre Yellowknife et les régions. Si la capitale concentre la majorité des femmes francophones participantes (77,4 %), il est essentiel de souligner la participation dynamique dans les communautés régionales (22,6 %). Ces régions, bien que moins peuplées, jouent un rôle clé dans la vitalité francophone.

Répartition des participantes par âge (%)



La répartition par âge des répondantes met en évidence une prédominance des personnes âgées de 25 à 34 ans (32,1 %), suivies par celles de 55 ans et plus (24,5 %) et de 35 à 44 ans (22,6 %). Les tranches d'âge 45 à 54 ans (11,3 %) et 18 à 24 ans (9,5 %) sont proportionnellement moins représentées. Ces résultats traduisent une présence importante des jeunes adultes et des personnes plus âgées au sein de l'échantillon, reflétant ainsi une diversité générationnelle significative.

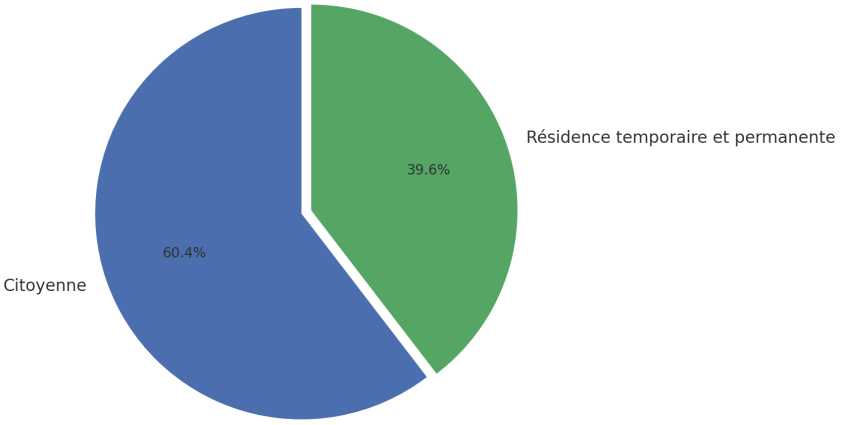
Répartition des participantes par lieu de naissance au Canada (en %)



Le graphique présente la répartition des répondantes selon leur lieu de naissance. On constate que 47,2 % des personnes interrogées sont nées au Canada, tandis que 52,8 % sont nées à l'extérieur du pays. Il est important de souligner que, parmi les personnes nées à l'étranger, certaines ont aujourd'hui acquis la nationalité canadienne. Ces données reflètent la

diversité de parcours migratoires et témoignent de la contribution de personnes issues de l'immigration au tissu social et institutionnel.

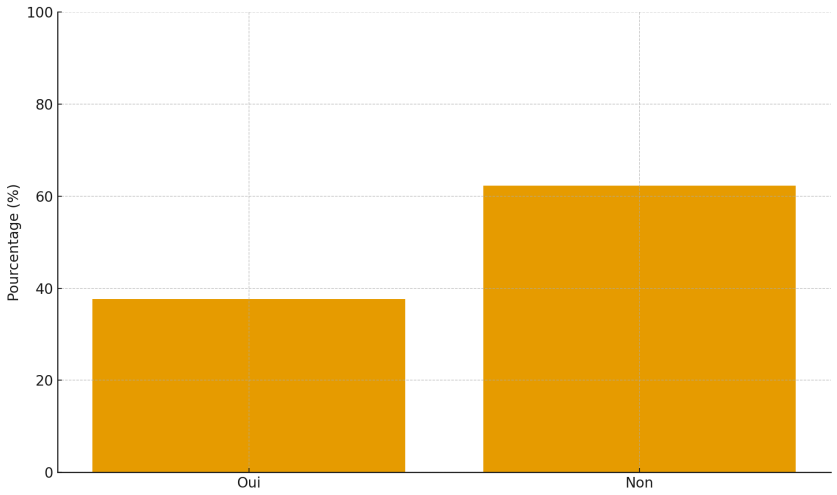
Répartition des participantes par statut migratoire au Canada (en %)



Les participantes sont en majorité des femmes francophones citoyennes canadiennes (60,4 %). Toutefois, il est important de rappeler qu'une partie de ces citoyennes sont aussi issues de l'immigration et qu'elles ont accédé à la citoyenneté après leur arrivée.

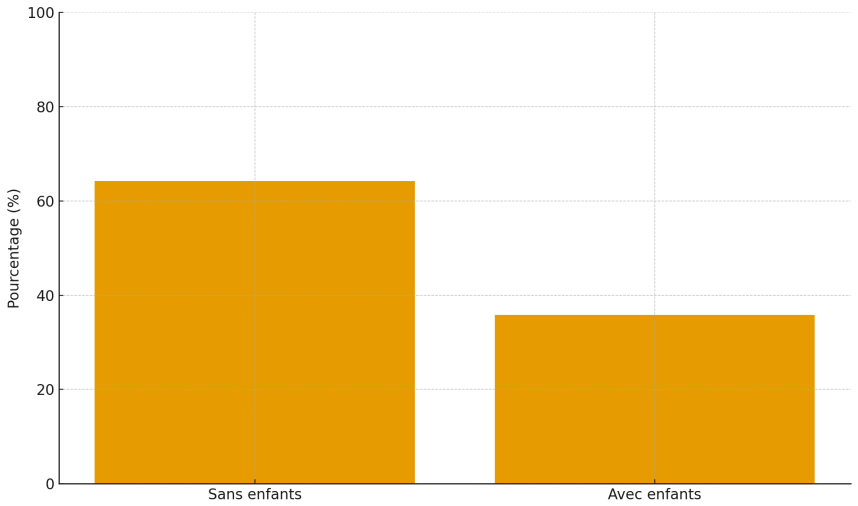
Par ailleurs, 39,6 % des femmes francophones détiennent un statut de résidence permanente ou temporaire. Cette proportion importante reflète la vitalité des parcours migratoires aux Territoires du Nord-Ouest, mais aussi les défis rencontrés, soit l'accès à l'emploi, la reconnaissance des acquis, la stabilité juridique et sociale. Ces données rappellent la diversité des statuts qui enrichissent la communauté francophone. Elles soulignent aussi la nécessité de mesures inclusives adaptées pour soutenir toutes les femmes francophones, quel que soit leur parcours.

Répartition des participantes par identification à un groupe minoritaire ethnoculturelle (en %)



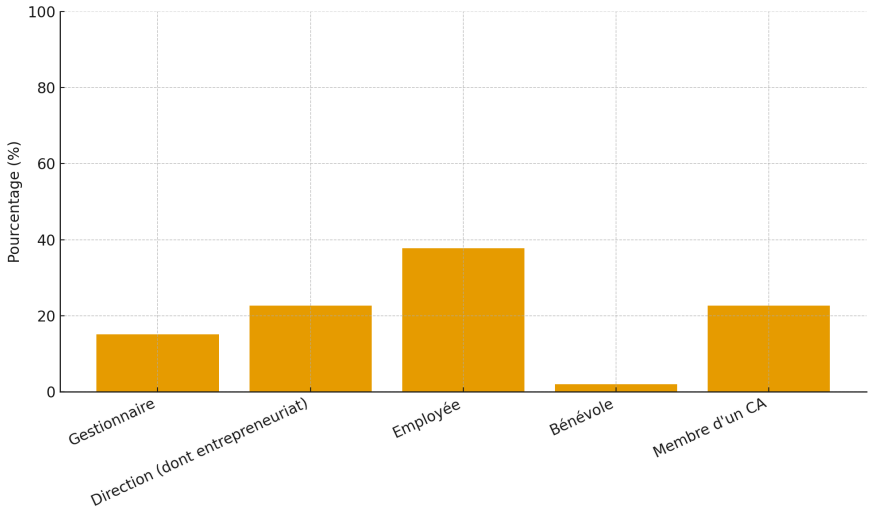
Les participantes sont à 37,7 % des femmes francophones s'identifient à un groupe issu de la diversité ethnoculturelle, tandis que 62,3 % ne s'y identifient pas. Cette proportion importante de femmes issues de la diversité ethnoculturelle illustre la richesse et la pluralité de la francophonie aux Territoires du Nord-Ouest. Elle met en lumière l'importance d'adopter une approche inclusive qui reconnaît et valorise les multiples identités et parcours au sein de la communauté.

Répartition des participantes selon la situation familiale (en %)



Une majorité des participantes, soit 64,2 %, n'ont pas d'enfants, tandis que 35,8 % en ont. Cette donnée met en évidence la diversité des réalités vécues par les femmes francophones. Ensemble, ces deux groupes montrent que la communauté est loin d'être homogène. La reconnaissance de cette pluralité est essentielle pour développer des initiatives qui prennent en compte les besoins de toutes les femmes, qu'elles soient parentes ou non, et qui favorisent une participation inclusive à la vie communautaire.

Répartition des participantes selon le rôle de leadership (en %)



La majorité des participantes (37,7 %) se définissent avant tout comme employées, ce qui reflète leur forte présence sur le marché du travail. En parallèle, 22,6 % occupent un rôle de direction (dont l'entrepreneuriat) et la même proportion siège comme membres d'un conseil d'administration, démontrant un engagement important dans les sphères décisionnelles. Les gestionnaires représentent quant à elles 15,1 %.

Seuls 2 % des participantes se sont identifiées comme bénévoles. Toutefois, ce chiffre doit être interprété avec nuance. Plusieurs femmes qui se sont positionnées dans d'autres catégories (employée, direction, gestionnaire) exercent également du bénévolat et l'ont évoqué (ex. : membre d'un CA), mais n'ont pas choisi cette option principale lors du sondage.

Ces résultats mettent en lumière à la fois la diversité des rôles occupés et la polyvalence des femmes francophones, qui jonglent entre responsabilités professionnelles, décisionnelles, leadership et engagement communautaire.

Les données recueillies mettent en évidence la diversité et la richesse des parcours des femmes francophones aux Territoires du Nord-Ouest, tout en révélant certains déséquilibres parfois dans la collecte de données :

- Répartition géographique. La majorité réside à Yellowknife (77,4 %), mais la présence en région a tout de même été couverte.
- Statut migratoire et parcours de vie. Si 60,4 % des participantes sont citoyennes canadiennes, près de 39,6 % vivent avec un statut de résidence permanente ou temporaire. À noter que plusieurs citoyennes sont elles-mêmes issues de l'immigration, confirmant que la francophonie locale est nourrie par des trajectoires migratoires variées.
- Diversité ethnoculturelle. Plus d'un tiers (37,7 %) s'identifient à un groupe issu de la diversité ethnoculturelle. Cette pluralité est une force qui enrichit la francophonie, tout en appelant à des mesures inclusives pour garantir un accès équitable aux services et à la participation communautaire.

- Situation familiale. La majorité des participantes (64,2 %) n'a pas d'enfants, tandis que 35,8 % sont parentes. Ces données rappellent la pluralité des réalités de vie, qu'il est essentiel de considérer dans la mise en place de politiques et d'initiatives adaptées.
- Multigénérationnel. La répartition selon les tranches d'âge met en évidence une communauté multigénérationnelle. Les jeunes femmes, les personnes en milieu de carrière et les aînées apportent chacune des perspectives et des besoins, enrichissant la francophonie par une transmission d'expériences et une complémentarité des rôles. Toutefois, la participation des jeunes adultes et de la jeunesse au global pourrait être davantage renforcée.
- Leadership et engagement. Si 37,7 % se définissent comme employées, près d'une participante sur quatre occupe un rôle de direction ou siège à un conseil d'administration. Le bénévolat n'apparaît qu'à 2 %, mais il est en réalité largement présent, bien que sous-déclaré, puisque plusieurs femmes cumulent responsabilités professionnelles et engagement communautaire.

Ces résultats montrent que les femmes francophones des TNO forment une communauté diverse, engagée et en constante évolution. Elles contribuent à la vitalité du territoire à travers leurs parcours migratoires, leur pluralité ethnoculturelle, leurs réalités familiales variées et leur engagement à différents niveaux de leadership.

VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME FEMMES FRANCOPHONES

Les données récoltées sont riches et multiformes. Ainsi, elles viennent s'enrichir les unes les autres. Les recommandations permettent de se projeter dans une mise en œuvre d'actions à réaliser *par, pour et avec* les communautés et les organismes.

Leur parcours de leadership

Les catégories de rôles occupés

Les rôles des personnes participantes sont majoritairement dans des rôles d'employées, dans des postes de direction ou membres de conseils d'administration. Plusieurs personnes cumulent plusieurs « casquettes ». Les personnes ont toujours positionné une activité principale par rapport aux choix proposés dans l'étude (direction, bénévoles, gestionnaire, employée…) tout en mentionnant les autres rôles qu'elles assument, notamment en bénévolat ou autre activité entrepreneuriale. Nous retrouvons également des gestionnaires.

Grâce à des rôles occupés qui sont multiples (employée et membre de CA-bénévole, par exemple), les discussions ont été riches. Les personnes proposent différents angles et points de vue dans leurs réponses.

Leur chemin vers le leadership

Globalement les personnes ayant un poste dans un conseil d'administration précisent qu'elles ont été nommées. Lorsqu'il n'y a pas de compétition dans la vacance des postes, les personnes soulignent avoir été désignées par défaut pour pourvoir le poste. Les personnes ne

mettent pas une connotation négative sur cela, mais le perçoivent comme une forme de reconnaissance, de confiance par la communauté.

Pour les postes de direction, de gestionnaire, d'employée, un schéma classique d'entrevue et de sélection s'applique. Plusieurs personnes soulignent que la vacance de certains postes, notamment à cause du roulement, ouvre des possibilités. Dans ce cadre, les personnes peuvent voir une désignation par défaut, faute de candidates, mais également une valorisation des employées déjà en poste qui disposent de compétences et aussi de connaissances pour naviguer dans le Nord.

Facteurs qui facilitent le maintien et l'obtention d'un poste de leadership

Le rôle des associations, des organisations et de la formation est crucial pour permettre des conditions favorables qui facilitent l'accès et le maintien à des postes à responsabilités.

La prise de poste dans la francophonie constitue souvent « un tremplin vers d'autres possibilités ». Ainsi, faire du bénévolat est également essentiel pour développer ses compétences et son réseau. De même, les compétences interpersonnelles et sociales sont importantes afin de se créer un réseau solide. « Chaque organisme = un réseau, une communauté ». Les possibilités de rassemblement autour d'événements permettent le réseautage. Ce point est souligné comme important, car la réputation dans les petites communautés ouvre des possibilités d'emploi. Le Nord reste perçu également comme une terre de possibilités où les emplois qualifiés sont bien rémunérés.

Ensuite, le bilinguisme reste aussi un point essentiel pour accéder à des postes en leadership et les maintenir.

La célébration et la visibilité de différents modèles de leadership facilitent le sentiment d'inclusion et ouvrent l'accès aux possibilités. En effet, la valorisation des bagages et des expériences traduit un sentiment d'ouverture à différents profils. Cela peut également conduire les femmes à « se donner la permission de saisir les possibilités ». Les aînées constituent aussi des modèles d'engagement et d'accomplissement pour les autres générations. « Quand on s'engage, on s'engage ou il faut laisser la place ». Beaucoup cherchent à transmettre pour que les autres s'impliquent à leur tour. Dans la continuité de cette notion de visibilité, la représentation, lorsqu'elle est diversifiée dans les CA et les équipes, ouvre le champ des possibilités pour une personne qui souhaiterait s'engager.

De plus, l'appui familial est vu comme un facteur primordial pour se projeter et rester dans un poste de leadership. Dans le même sens, la solidarité et l'entraide sont des leviers fondamentaux pour l'intégration et le maintien de femmes francophones dans les postes de leadership.

D'autres éléments importants pour les participantes sont la capacité d'adaptation, les compétences d'intelligence émotionnelle et situationnelle, la persévérance et la patience. Ces qualités sont aussi mises en avant dans le cadre d'un parcours d'accès et de maintien en

leadership. Ajoutons que la formation et la qualification sont considérées comme un facteur extrêmement facilitant pour accéder à des postes de leadership ou les maintenir.

Enfin, le financement des postes sur la durée facilite l'accès et le maintien à des postes de leadership.

Les défis à l'accès ou le maintien à des postes de leadership sont multiformes

La recherche de candidates constitue déjà un enjeu, avant même d'aborder les obstacles à l'accès et au maintien dans le leadership. Le coût de la vie élevé jumelé à un manque d'infrastructures (logement, voiture, santé et autres) est souligné comme un frein au recrutement. Une répondante souligne une incompréhension partagée majoritairement par rapport aux solutions prises pour remédier à cela. « Tu as une crise du logement et tu vois des maisons vides en vente - pourquoi ne pas transformer cela en location? ». Les répercussions des catastrophes climatiques (feux, inondations, évacuations) peuvent conduire à une baisse de vivier de francophones. Il peut y avoir une diminution des inscriptions dans les écoles et des départs de familles qui se sentent en danger. De plus, un sentiment d'insécurité quant aux conséquences économiques aux TNO persiste. Elle reste précaire avec des compressions dans les budgets du gouvernement. Cette perception est exacerbée en dehors de Yellowknife plus particulièrement.

Ensuite, la charge mentale est perçue au quotidien comme importante pour les personnes qui prennent des responsabilités dans les organisations. Cela peut créer beaucoup de fatigue. Le maintien dans un poste à responsabilités peut parfois être pesant dans la vie personnelle des gens. Les personnes dans des rôles de leadership sont souvent identifiées par leur rôle et non comme personne. « Où que tu ailles, tu es reconnue dans ton rôle : même quand tu fais tes courses, des personnes viennent te voir pour te parler de travail et de leurs griefs. C'est tout un statut social à naviguer ». Le fait de vivre dans une petite communauté peut parfois être un poids sur le long terme.

Les postes de direction nécessitent une amplitude horaire importante avec la prise de postes vacants attribuable au roulement. Plusieurs personnes ont quitté leur poste en leadership souvent cumulé avec un engagement bénévole afin de se sauvegarder. Une vision de rôle qui est épuisante. Ainsi, ces fonctions rencontrent des difficultés à attirer des candidates. L'absence d'adaptation aux besoins en parentalité est un obstacle pour choisir d'intégrer un parcours en leadership, selon les répondantes.

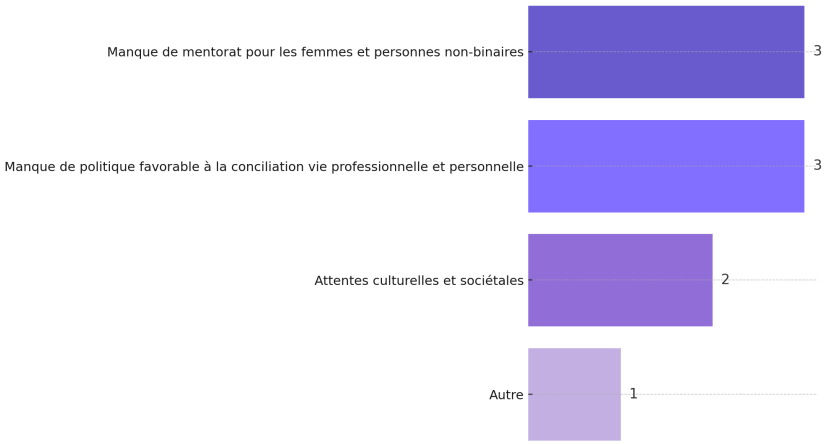
Parfois, la hiérarchie constitue également un frein à l'évolution et empêche le développement. Les schémas capitalistes et patriarcaux encore présents, tout comme la compétition entre femmes, forment encore un obstacle. Des sentiments de difficulté d'accès à un réseau sont parfois cités. « Jugement au niveau de notre capacité physique et aussi de notre apparence. »

Enfin, les prérequis de certaines offres d'emploi, par exemple expérience nordique, canadienne, cinq ans dans le leadership, illustrent la difficulté de disposer de l'ensemble des compétences demandées. Cela peut alors représenter un obstacle. Les personnes ne postulent pas, car elles estiment ne pas disposer des compétences. Ce constat peut conduire à des

difficultés aussi bien pour les personnes à accéder à certains postes, mais aussi pour les organismes qui se privent parfois de profils intéressants ayant des expériences diverses qui seraient une valeur ajoutée, notamment pour la francophonie des TNO.

Axe immigration. Il est souligné que cela peut prendre du temps avant d'accéder à des postes de leadership, car « il faut tout recommencer à zéro ». Si les diplômes ne sont pas reconnus au Canada, il faut reprendre des études coûteuses dans un contexte où il faut déjà naviguer avec le poids des démarches de l'immigration et aussi la charge de famille en fonction de la situation des personnes. Il existe une frustration d'être qualifiée et de ne pas pouvoir accéder à certains postes, l'impression de ne plus être si utile que cela. Il n'y a souvent plus d'énergie pour accéder à des postes de leadership. Cela peut conduire à des pertes de confiance en soi. L'accès au logement est souvent complexifié en situation d'immigration. « Est-ce normal pour un couple de nouveaux arrivants de vivre dans une chambre avec ses enfants, car c'est le seul logement trouvé sur place!? ». Avec un permis fermé, les personnes se sentent « prises au piège et sans choix ». La charge de la famille peut venir fragiliser la santé mentale déjà touchée. Aussi, les enfants nouveaux arrivants sont souvent dans l'incompréhension de ce projet migratoire. « Pourquoi sommes-nous venus vivre ici? » et c'est le parent qui doit soutenir les transitions. La situation est difficile à gérer. « Tu es démunie, tu n'as pas d'aide », particulièrement parce que le soutien familial ou amical est dans le pays d'origine. Les décalages horaires sont importants et font que les appels se passent la nuit. Cela vient alourdir la fatigue et la perte d'énergie dans un contexte déjà complexe. À l'arrivée, l'accompagnement humain et en santé mentale peut être perçu comme peu existant.

Répartition des obstacles spécifiques à l'égalité des genres perçus par les répondantes dans leur organisation (tiré d'un sondage pour la Journée internationale des droits des femmes)



Tel que mentionné par les participantes, le manque de mentorat et de politiques favorables à la conciliation vie personnelle et vie professionnelle sont donc des obstacles significatifs à leur motivation à occuper un poste de leadership dans leur communauté.

Défis spécifiques au genre dans leur cheminement

Des biais, des préjugés et des stéréotypes liés au genre et à l'âge existent encore dans un certain milieu. « Je suis traitée comme une petite fille », comme l'indiquent deux participantes. Sans le lier au genre, d'autres personnes ont souligné le point de l'âge. La jeunesse serait perçue comme un frein dans l'exercice et à l'accès à des fonctions de leadership, car corrélée avec un manque d'expérience et de légitimité à tenir le poste. Par ailleurs, l'âgisme est un enjeu où du travail est également nécessaire.

Une image « maternante » peut encore aussi étiquetée ou être attendue lorsqu'une femme est en situation de leadership. En fait, certaines participantes amènent le point que « le leadership ne devrait pas avoir de genre ». L'intégration de la complexité de l'humain (contradictions internes, attentes parfois démesurées envers les organisations et leurs gestionnaires, besoins psychologiques, contraintes personnelles, vulnérabilité…) est un défi essentiel à intégrer aussi et « il faut lâcher prise et se dire c'est correct ». Un apprentissage qui se fait dans la durée d'après les participantes.

De plus, le célibat peut être difficilement vécu dans une région éloignée et peut constituer un motif de départ. « Tu es seule dans une région isolée. Cela fait beaucoup de solitude ». Cela peut constituer sur du moyen terme un motif de départ. Ce point se renforce pour les jeunes adultes qui manquent d'occasions de rencontrer d'autres personnes. « Qu'avons-nous à leur offrir socialement? » se questionne une personne répondante. Ces propos sont soutenus par d'autres participantes. Cet enjeu se renforce dans les communautés en dehors de Yellowknife.

Ensuite, le développement des capacités de communication, d'écoute et de mise en place de modèle participatif et collaboratif reste un défi. Les nouvelles attentes au sein des organisations sont éloignées de certains modèles ou environnements dans lesquels certaines personnes ont évolué et ont construit leurs expériences.

Enfin, la diversité des croyances, des religions et des identités de genre a été évoquée comme pouvant générer des tensions lorsque certaines valeurs ou pratiques apparaissent comme incompatibles. Certaines personnes refusent de participer à des événements ou à des activités, créant ainsi des frictions sur ces sujets. Il semble parfois difficile de naviguer pour que tout le monde se sente inclus dans leurs identités, leurs croyances, leurs religions, y compris les enfants.

Style de leadership et alignement organisationnel

Lorsque le style autoritaire est celui de l'organisation, les personnes sont en rupture par rapport à leur style de leadership personnel. Les personnes en poste de leadership expriment le fait que ce style de leadership est dépassé. « Pas sûr que l'autoritaire fonctionne avec les personnes aujourd'hui, d'autant plus dans un petit milieu où l'interpersonnel est très important ». Le style de leadership directif exercé seul avec de longs processus de validation et une certaine forme de compétition est également un modèle en rupture pour les répondantes. Ces deux styles de leadership organisationnel sont mentionnés par les personnes travaillant principalement dans les administrations et les entités publiques, sauf exception.

Toutefois, si le directif est intégré avec un style participatif et collaboratif, cela est apprécié. En effet, disposer d'un cadre et de consignes claires, de processus et de procédures opérationnels respectés, jumelés avec de l'écoute, de l'entraide, de la flexibilité, de l'autonomie et de l'implication est un modèle qui correspond majoritairement aux répondantes.

À noter que les styles de leadership authentique, participatif et consultatif sont les styles personnels principalement privilégiés, selon les données recueillies.

Pour conclure, les environnements de travail basés sur un modèle de leadership compétitif avec des silos sont rejetés massivement par les femmes en poste ou qui aspirent à des postes de leadership. Les modèles d'apprentissage où l'erreur est possible, les profils sont diversifiés et la communication est ouverte sont privilégiés.

Développement du style de leadership

La formation et la participation à des colloques sont un point essentiel pour disposer des fondamentaux du leadership et en apprendre davantage. Le mentorat est un dispositif souvent non officiel, mais très apprécié pour développer son style de leadership. Dans ces cercles, certaines personnes émergent comme leaders parce que les autres les reconnaissent et les valorisent ainsi, parfois sans qu'elles aient elles-mêmes conscience de leur rôle dans la communauté. « Je n'ai jamais pensé que je pouvais être en poste de leadership ». Le réseau, les collègues, le bénévolat et la hiérarchie viennent aussi alimenter et remettre en question le positionnement des personnes dans leur leadership en valorisant les parcours, en les accompagnant et en les révélant.

L'ensemble des personnes soulignent aussi que l'expérience, l'écoute et l'observation sont les meilleurs apprentissages. Cela permet également de mettre en lumière les pratiques de leadership sur lesquelles la personne peut mettre à profit ou au contraire rejeter, car elles créent de la souffrance au travail.

Ainsi, cela s'inscrit parfaitement dans le modèle 70/20/10. Apprendre à travers les défis professionnels/Apprendre par l'interaction/Apprendre par la formation classique[7].

Aspirations futures en matière de leadership

En matière de leadership, il y a une aspiration de développer son leadership en ayant accès à des formations pour s'orienter vers d'autres secteurs porteurs, comme l'intelligence artificielle. Afin de développer les compétences transférables, l'importance de s'attacher à une évaluation à 360 degrés afin d'obtenir une vision plus complète et équilibrée de ses axes de développement a été soulignée. L'amélioration des capacités sur les finances et la gestion est un point affiché par les personnes aspirant à un poste de leadership, afin de remplir sa mission pour stabiliser et sécuriser la vitalité des organismes.

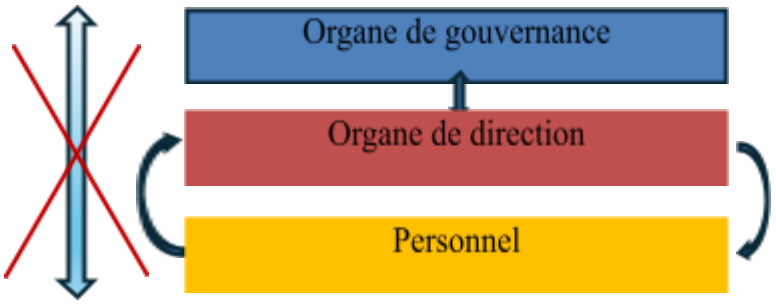
[7] Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner* (1 st ed.). Minneapolis, MN : Lominger Limited.

Plusieurs personnes souhaitent disposer d'une meilleure connaissance du rôle d'un conseil d'administration (CA), son domaine d'action et les systèmes de fonctionnement de la gouvernance. Ainsi, elles pourront plus facilement se positionner pour joindre un CA, participer à la vie communautaire et pouvoir faire une différence.

Culture et structures organisationnelles

Structure de gouvernance des organisations

Les structures de gouvernance sont assez classiques. Un conseil d'administration est mis en place pour les associations avec des processus décisionnels de vote et de consensus. Pour les entités publiques et autres organisations privées, des conseils de direction prennent les décisions. Peu importe le système organisationnel, un silotage est constaté entre les différentes strates, peu importe la taille de l'organisme. Une absence de relations est parfois incomprise, mais elle est liée aussi au fait d'éviter toute ingérence dans la gestion opérationnelle des équipes.



Politiques en matière d'EDIA+ (équité, diversité, inclusion, accessibilité+) et de conciliation vie personnelle et vie professionnelle

L'existence de politiques d'EDIA et de conciliation vie personnelle et vie professionnelle est très présente dans les entités publiques. Pour les autres organisations, 50 % disposent de principes directeurs et de priorités intégrées sur l'EDIA. Cinquante pour cent précisent que cela n'est pas formalisé, mais elles se retrouvent dans la raison d'être de l'organisation ou les valeurs. La conciliation vie personnelle et vie professionnelle est un sujet souvent traité par des absences et congés autorisés, le télétravail et des accommodations individuelles. Lorsqu'elles existent, ces politiques sont très appréciées, mais mal connues dans leur globalité et parfois adaptées sans tenir compte du cadre de référence.

Répartition des perceptions des participantes quant au traitement d'enjeux sociologiques dans leur milieu (réponses tirées du sondage la Journée internationale des droits des femmes)



Les résultats montrent que plusieurs répondantes estiment que leurs organisations agissent bien ou très bien en matière de diversité des genres dans le recrutement et la flexibilité des conditions de travail pour accommoder la vie familiale. Toutefois, une part importante de réponses neutres ressort, traduisant une absence de positionnement clair ou une difficulté à évaluer les pratiques existantes. Par ailleurs, des réponses mal ou très mal apparaissent, notamment concernant la prévention des biais liés au genre et les programmes de formation, signalant des lacunes persistantes. Ce panorama met en lumière à la fois des avancées, un besoin de rendre plus visibles certaines actions, et des zones où des efforts substantiels demeurent nécessaires.

<u>Perceptions de l'application réelle ou symbolique de l'EDIA</u>

Peu importe les modèles et les processus décisionnels, il y a une perception qu'un travail est effectué et se renforce dans le domaine de l'EDIA. Cependant, il existe aussi une perception majoritaire que les actions sont souvent dictées par les ententes et les financements. Cela peut conduire à une interrogation sur une forme de *tokénisme*, car les sujets liés à l'EDIA sont perçus comme très politiques. Ainsi, cela vient remettre en question l'action concrète, notamment des gouvernements. Il y a la mise en place de grandes recommandations, de principes directeurs et de stratégies, mais cela reste bien souvent « des vœux pieux » et « le communautaire fait le travail des gouvernements avec beaucoup moins de moyens », selon une participante soutenue par d'autres répondantes ayant des propos similaires. Ainsi, les répercussions positives des actions du communautaire et des OBNL sont reconnues dans le développement et la prise en compte de l'EDIA en interne et en externe.

En effet, les dynamiques sur le sujet sont visibles. La pérennisation et le renforcement d'actions concrètes sont encore interrogés en fonction des orientations données par les financements et leurs changements en fonction des priorités et dans un contexte canadien interne comme externe en tension.

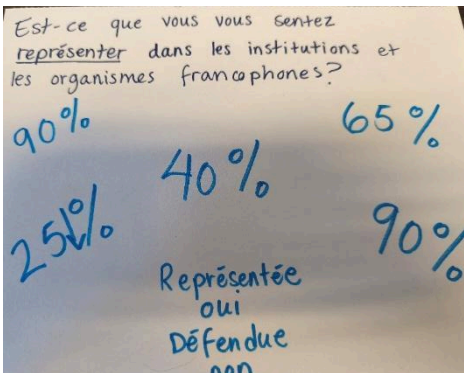


Image extraite d'une des trois consultations

Axe sur la jeunesse. La jeunesse participante a une perception de ne pas se sentir toujours représentée, défendue ou écoutée au sein des organismes et dans les

activités proposées. Ce sentiment se trouve renforcé si la personne appartient à un groupe issu de la diversité. La perception que les organisations anglophones sont plus inclusives a pu être assez prenante dans certains témoignages. Cela a pu conduire certain·e·s jeunes à s'éloigner de la francophonie dans des contextes de mauvaises expériences. Il y a aussi *a contrario* une impression que des efforts sont réalisés par certains organismes pour rester ouverts et à l'écoute des besoins.

Leur définition transmise du leadership relève « d'une capacité à influencer les organisations et les personnes, de veiller à leur bien-être, de les motiver et de les guider pour qu'elles atteignent un but commun ». Cela s'éloigne donc d'une notion purement de rôles déterminés dans le schéma CA-direction-gestionnaire-employée-bénévole et peut paraître plus inclusive. Il semble nécessaire de revoir la définition du leadership aux TNO, car la définition a été remise en question tout au long du projet.

Conditions de travail et conciliation

Description de tâches formelle et la réalité

Majoritairement, les organisations encadrent les tâches de leur personnel. Cela est renforcé dans les entités publiques. Il arrive que la réalité des activités corresponde au cadre formel édicté par les organisations. Cependant, plusieurs descriptions de tâches précisent régulièrement en bas de la page, une notion floue et indéfinissable, la fameuse phrase « Accomplir toutes tâches connexes ». De plus, l'autonomie, l'engagement et la responsabilisation sont importants dans les organisations communautaires. Ainsi, chaque personne doit trouver sa manière de naviguer avec ces exigences. En fonction des personnes et des organisations, une réalité différente du formel peut apparaître. Dans un autre schéma, les bénévoles et les membres du CA peuvent avoir plus de mal à se situer dans les tâches à effectuer, car souvent il n'y a pas de définition formelle des tâches.

Dans les plus petites organisations, le multitâche est inhérent à sa taille et à son fonctionnement. Cela peut rendre plus complexe la définition d'une description de tâches qui englobe l'ensemble des réalités du terrain et des attentes.

Capacité de concilier vie personnelle et vie professionnelle

Lors de l'enquête, plusieurs opinions divergentes sont ressorties par rapport à la conciliation et même un questionnement de fond. Est-ce que la vie personnelle et la vie professionnelle doivent être séparées pour être conciliées ou représentent-elles un tout qui fluctue en fonction des étapes de la vie d'une personne et avec lequel il convient de naviguer?

La charge excessive mentale et de travail est mentionnée sous un angle plutôt de « double ou triple journée ». En effet, de multiples engagements, dont l'emploi, mais aussi le bénévolat, les loisirs, les impératifs personnels et, pour certaines personnes, la maladie, et la proche aidance diminuent l'énergie et influent sur la vitalité à vouloir se porter vers le leadership. Plusieurs personnes mentionnent avoir mis fin à leur engagement, notamment bénévole, au sein d'un CA pour cette raison. « Mon engagement communautaire était devenu

un sujet de discorde dans mon couple » ou avoir accédé à certaines fonctions une fois les enfants plus grands.

La difficulté de concilier ces deux sphères semble s'inscrire dans des cycles ou des périodes où la charge va être plus élevée. Dans ce contexte, « il faut arriver à se dire que tu fais du mieux que tu peux et c'est déjà bien pour ne pas lâcher. »

Présence de soutien administratif ou en ressources humaines (RH)

Les entités publiques disposent de soutien en RH. Ces postes sont souvent centralisés à Yellowknife. Il est donc plus difficile pour les personnes en région d'avoir accès à ces ressources. Certains organismes en fonction de leur taille et de leur mission ont un soutien administratif. Cependant, le cas ne semble pas généralisé et le soutien administratif n'est pas un rôle similaire au soutien RH. Ces financements sont plus difficiles à avoir. Il faut largement prouver une grande nécessité du besoin pour en disposer. Ils ne s'inscrivent pas réellement dans une dynamique de financement par projets ou par grands secteurs soutenu par les bailleurs de fonds.

Modes de communication interne

Dans la majorité des cas, la multiplicité des canaux et des moyens de communication (réunion d'équipe, individuel, téléphone, courriel, Teams, etc.), bien qu'appréciée, peut aussi apporter son lot de confusion. Toutefois, cela est aussi perçu comme un moyen d'améliorer la compréhension, de mieux prendre en compte les besoins de toutes et tous, de réduire le risque d'un malentendu et de renforcer l'engagement autour d'un projet commun.

Évaluation, formation et développement professionnel

Accès à la formation continue et au mentorat

La formation reste assez variable et ponctuelle en fonction des occasions, des besoins et des financements disponibles. Généralement, une formation à l'arrivée est prévue.
Le mentorat n'est pas une pratique qui a été citée comme mise en place, mais plutôt un besoin à venir combler.

La pratique, le bénévolat et le réseautage ont majoritairement été cités comme des moyens de se développer professionnellement par les répondantes de la collecte.

Fréquence et processus d'évaluation professionnelle

Apparemment, les membres de CA ne sont pas évalués, sauf exception. Pour le personnel, cela reste assez classique, *a minima* une fois par an. Une fréquence plus accrue aux six mois ou lors de grandes étapes du parcours de l'employée peut aussi être mise en place. La notion d'évaluation à 360 degrés est toutefois absente.

Une autre forme d'évaluation a été exprimée, celle de la clientèle. En effet, selon l'activité, il y a une clientèle directe ou indirecte qui évalue en continu. Dans ce cadre-là, les éléments observables de satisfaction ou non deviennent visibles. Des enquêtes sont également réalisées pour vérifier que les actions mises en place correspondent aux attentes.

Besoins identifiés pour renforcer le leadership

Différents besoins sont apparus dans l'étude pour renforcer le leadership et l'égalité des genres dans les communautés.

Tout d'abord, le réseautage a été mentionné de multiples fois. La création d'un dispositif de mentorat est très largement soutenue, tout comme la création d'un groupe d'échange entre femmes et personnes ayant des identités de genre historiquement marginalisées.

Dans la continuité, pour mieux accompagner l'arrivée dans les communautés, il conviendrait de laisser des périodes de transition dans la prise des postes. « Il est très difficile au départ de se sentir accepté dans le cercle. Une période d'accompagnement, par exemple, de jumelage permettrait de franchir la ligne plus rapidement. »

Pour renforcer le leadership des femmes francophones, un meilleur accès aux études postsecondaires avec des formations certifiantes devrait être développé. Un besoin de financement, de distanciel et de soutien aux parents est fortement demandé pour faciliter l'accès. « J'ai dû annuler ma participation à une formation importante pour mon accès à d'autres perspectives d'emploi, car je n'avais pas de service de garde pour mes jeunes enfants. » De plus, un accent sur le financement pour la jeunesse est mis en lumière. Il conviendrait d'offrir des bourses scolaires spécifiques. En lien avec la formation, plusieurs personnes souhaiteraient avoir une meilleure visibilité des besoins en emploi aux TNO afin de s'orienter sur une reprise d'études et saisir les occasions en demande. Le besoin d'ateliers thématiques de développement des compétences est aussi exprimé afin de pouvoir se positionner sur des possibilités de leadership.

Ensuite, le besoin de politiques structurées sur les enjeux contemporains est bien présent. Toutefois, ces dernières devraient être plus pensées dans une approche opérationnelle et cohérente afin d'éviter une surcharge administrative.

Ensuite, l'image de postes de direction doit évoluer s'ils souhaitent attirer plus. « Pas le goût, trop de stress, la gestion humaine paraît très difficile ». Le volume de personnes à gérer devrait être revu à la baisse pour une meilleure gestion du personnel et de la charge de travail. « Un ratio d'un·e gestionnaire pour maximum de cinq personnes devrait être mis en place », selon une participante.

Afin de renforcer le vivier de talents dans les rôles de leadership, les organisations devraient prendre le temps de se doter de moyens pour « identifier en amont les personnes qu'elles pourraient faire accéder aux postes, les encourager et les accompagner dans la prise de fonction ». Il convient de « leur donner la chance et l'espace de prendre la place. »

Ensuite, une difficulté persistante est présente au sein de la communauté. En fonction des postes occupés par les personnes, il est très difficile de pouvoir s'impliquer dans les organisations (CA, bénévole, par exemple), car cela constitue des conflits d'intérêts. En effet, plusieurs personnes expriment « qu'il y a de vraies considérations éthiques que les organisations devraient se poser et se saisir des sujets de la représentation dans les systèmes

de gouvernance ». La mise en place d'un code de conduite éthique et de politiques claires sur le sujet a été évoquée. Cela pose également la question du recensement des personnes francophones et francophiles aux Territoires du Nord-Ouest pour identifier qui pourrait être contacté pour rejoindre un conseil d'administration, par exemple. Il est difficile d'attirer de nouvelles personnes dans les systèmes de gouvernance ou de mobiliser une communauté et de répondre à ses besoins sans les connaître. Les personnes participantes expliquent que c'est un point essentiel pour sortir du schéma « TLM (toujours les mêmes) » et de diversifier les représentations et les points de vue. De plus, il serait possible pour les organisations de mettre en place des congés de bénévolat pour les soutenir dans leur implication au sein de la communauté des TNO.

Sans que cela soit directement lié aux questions de leadership, l'accès au service de santé, particulièrement sur la prise en charge de la santé reproductive, est considéré comme difficile. « Je les considère comme inexistants, car je ne sais même pas comment y avoir accès ». Il apparaît, notamment, que l'accès aux services et informations relatif à la santé reproductive (IVG, dépistage des IST, contraception) reste limité. Toujours concernant la santé, un besoin d'accéder à des services de soutien psychologique pour aborder les défis liés à l'identité culturelle et à la discrimination est demandé. Ces demandes de compréhension et d'accès aux services de santé sont renforcées pour les personnes immigrantes. La perception d'un accès restreint aux services de santé, en particulier dans les domaines de la santé reproductive et psychologique, peut représenter un obstacle à l'implication pour certaines femmes francophones. Cette situation est susceptible d'accroître leur charge mentale et de renforcer un sentiment d'exclusion, limitant ainsi leur disponibilité et leur confiance pour participer pleinement à la vie communautaire.

Enfin, une plateforme francophone centralisée, par exemple sur le site de la Fédération, rassemblant l'ensemble des informations des communautés, soit le logement, l'emploi, les activités, les trucs & astuces, la liste de contacts, etc., est attendue. En complément à ce dispositif, un programme formalisé de jumelage et d'accompagnement « bénévole ami·e·s » pour les personnes nouvellement arrivées aux TNO est fortement désiré.

Perspectives critiques et recommandations des participantes

<u>Changements souhaités dans leurs organisations et les communautés</u>

Les répondantes à l'enquête se sentent majoritairement représentées au sein des organismes par rapport aux missions ou comme femme par la visibilité d'autres femmes au sein du secteur communautaire. La perception est que certaines organisations ont une dynamique « d'honorer et de respecter la diversité. »

Toutefois, au-delà du genre, un renforcement de la représentation du leadership dans toute son intersectionnalité a été soulevé. « Créer des forums réguliers où les membres de la communauté peuvent exprimer leurs préoccupations et proposer des idées sur la façon d'améliorer l'inclusion et l'accès aux postes de leadership ». Un sentiment que « pas toutes les femmes sont représentées » a pu être souligné en demandant une meilleure prise en compte de la pluralité des identités et des parcours. Il est précisé par exemple qu'une

meilleure représentation de femmes issues de groupes minoritaires et de la jeunesse dans des postes de leadership serait souhaitable de même qu'une meilleure visibilité de celles-ci. Dans cette perspective, la dynamique multigénérationnelle et de transmission croisée entre les générations doit être renforcée par l'ensemble des organismes par des programmes de mentorat selon les participantes.

Au-delà de l'identité de femme, une représentation de l'ensemble des identités de genre est aussi une préoccupation majoritairement exprimée. Le partage systématisé de son/ses pronom·s au sein des organisations et des activités serait un acte concret d'inclusion et de respect, qui transformerait la norme pour qu'elle accueille toutes les identités de genre.

Ensuite, une intervention coordonnée des organismes sur le renforcement de l'accès à certains services est fortement soutenue. La mise en place d'un service de garde systématisé lors de formations et d'événements, si un besoin est exprimé par des parents, tout comme l'accès au transport et une meilleure accessibilité faciliterait grandement la participation d'un plus grand nombre de personnes. Afin que chaque personne se sente incluse aux événements et aux activités, il convient de renforcer la formation et les espaces de dialogue sur le bien-vivre ensemble. « Je suis préoccupée par les préjugés que j'entends dans la communauté noire, francophone ou anglophone. »

Concernant un enjeu similaire, une sensibilisation aux enjeux autochtones et trouver des solutions concrètes pour la vérité et la réconciliation a été souligné à plusieurs reprises. En effet, en fonction des environnements de travail, les personnes s'identifiant comme « blanches » et/ou « francophones » relèvent qu'il peut y avoir des tensions avec les personnes autochtones. « La perception est que tu ne devrais pas être ici, car tu voles leur *job*. Même si cela est lié à l'Histoire et au système en place, cela peut être difficile à gérer sur le long terme ». D'autres personnes soulignent, sans nier l'existence de ces enjeux conflictuels, que des rapprochements sont possibles, notamment en travaillant sur des liens de collaboration et d'échange à travers la question de la minorité linguistique et l'accès aux services. Ces personnes précisent qu'un facteur de temps et de compréhension des enjeux doit être intégré aux démarches, car les blessures sont profondes.

De plus, dans un souci d'une inclusion réussie, l'accès lors de l'arrivée aux TNO à des astuces du quotidien (le système de rabais à l'épicerie, l'utilisation de la carte de crédit, de gestion de budget, etc.) serait fortement apprécié. De même, afin de veiller à la santé mentale, notamment des personnes nouvelles arrivantes et avec des enfants, un groupe de parole et de soutien pourrait être créé pour rompre l'isolement et se sentir soutenu dans les défis du quotidien.

Ensuite, l'ensemble des organisations devrait veiller à ce que l'écoute et le respect de toute personne soient valorisés, peu importe sa langue première et son accent dans les réunions ou événements. « Même si je suis bilingue, je ne suis régulièrement pas écoutée dans les réunions lorsque je communique en anglais, car je suis francophone. C'est discriminatoire et surtout, je ne comprends pas pourquoi. »

L'ensemble des organismes et des employeurs aux TNO devraient renforcer les ponts entre eux. En effet, la mise à disposition de différentes ressources et de partenariats conduirait à élargir la connaissance des personnes francophones et francophiles au territoire. Ces personnes pourraient être plus sensibles aux missions des organismes et s'engager, notamment, en gouvernance. Ce rapprochement serait également une occasion de renforcer le bien-vivre ensemble au sein des TNO et d'éviter parfois la démultiplication et la concurrence entre les services. Ces derniers pourraient être construits en intégrant la question de l'accès par la langue, mais sous forme d'une collaboration durable et stable entre partenaires.

Cela n'enlève rien au fait que plus de moyens en soutien administratif et RH devraient être mis en place pour accompagner les défis des organisations sur ce point et les stabiliser. Il conviendrait aussi d'échanger avec les bailleurs de fonds pour permettre une titularisation des effectifs pour avoir des programmes qui s'inscrivent dans la durée.

Pour conclure, même si la dynamique panterritoriale poussée par les bailleurs de fonds est comprise, notamment dans des soucis de répartition de fonds et de compréhension des grands enjeux du Nord, il conviendrait de veiller à des financements pour les Territoires du Nord-Ouest sur ses enjeux spécifiques et sortir de la pensée ancrée, notamment des bailleurs de fonds, « que nous sommes pareils entre le Yukon, le Nunavut et les TNO, car nous appartenons aux TNO! »

Proposition pour mieux intégrer le genre dans les structures et les pratiques

Aux Territoires du Nord-Ouest, la sensation est que la question du genre est intégrée aux dispositifs d'EDIA+. Les personnes ont naturellement abordé ce projet et cette collecte de données sous cet angle.

Tout d'abord, il a été souligné qu'une élaboration de politiques claires qui intègrent l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des organismes, avec des objectifs mesurables et des rapports réguliers sur les progrès seraient bénéfiques. Ces résultats seraient mis à disposition du grand public.

Ensuite, la création d'un comité consultatif de femmes et de personnes aux identités de genre diversifiées serait appréciée. Cela permettrait de construire un vrai programme sur les enjeux discutés dans cette étude et de mettre en place des actions concrètes. Une approche multigénérationnelle et des profils diversifiés seraient indiqués pour étudier les approches et le visionnement dans la mise en application du programme. Une des actions intéressantes serait de disposer d'une grille d'analyse permettant de répertorier toutes les bonnes pratiques des organismes afin de les rendre visibles et de les valoriser massivement. Une activité de sensibilisation des personnes alliées aux enjeux de l'égalité des genres est également demandée afin d'avoir les mêmes référentiels lors des échanges. La collaboration entre les régions et les organismes est un point vu comme facilitant la réussite de l'atteinte des objectifs de ce programme. Celui-ci devrait avoir des actions qui « valorisent le leadership

féminin et offrent des bourses et du mentorat aux jeunes filles, ainsi qu'organiser des ateliers sur l'égalité des genres dès le secondaire. Il est aussi important de mettre en avant des modèles de réussite féminins issus des communautés du Nord pour inspirer les étudiantes ». De même, des ateliers thématiques, notamment sur la charge mentale, seraient fortement appréciés pour sortir des attentes de rôles de genre.

Une formation obligatoire en EDIA comprenant l'approche décoloniale et l'équité, l'égalité des genres dans ses pratiques, est à incorporer lors de l'intégration dans tous les organismes qui ne l'ont pas mis en place. Les bonnes pratiques en EDIA sont aussi à présenter dans les manuels de ressources humaines. La mise en avant de modèles de leadership permettant la prise en compte d'idées et de différents points de vue est également à valoriser.

Dans ce processus lié au développement des ressources humaines, le recrutement inclusif est une des bonnes pratiques mise en avant. « Un recrutement qui favorise la diversité, garantissant que des candidates issues de divers horizons linguistiques et culturels sont considérées pour des postes de leadership ». Pour attirer également un éventail plus large de candidates, la flexibilité au travail semble désormais être un point de bascule attendu et précisé par les participantes. Afin de susciter l'intérêt de la jeunesse pour qu'elle postule, il est conseillé « de renforcer les actions pour la jeunesse qui, aujourd'hui ne sont pas visibles et de soutenir la mise en place d'initiatives par les jeunes au sein des communautés. »

Pour conclure, le renforcement des programmes d'inclusion et, notamment, de la compréhension des questions liées à l'immigration favoriserait une meilleure prise en charge de certains enjeux parfois invisibilisés.

<u>Initiatives déjà mises en place par les participantes en matière d'égalité des genres</u>

Les participantes soulignent que les organismes où elles évoluent ou qu'elles connaissent mettent déjà en place des initiatives pour renforcer l'EDIA et le bien-vivre ensemble aux TNO (mesures pour l'emploi CDÉTNO, activités CFA et AFTSO, actions CNF, programmes YMCA, NWT Literacy Council, Northern Mosaic Network, par exemple). Ainsi, une des actions majeures souhaitées par les répondantes est de participer aux événements où elles se sentent incluses dans la programmation et dans les mesures mises en place pour qu'elles y accèdent. Au-delà de participer, les personnes soulignent qu'elles s'investissent dans la mesure du possible lorsqu'elles sont sollicitées. De plus, elles mettent en avant l'importance de se rendre aux événements de commémoration et d'actions (massacre de la Polytechnique Montréal, Journée internationale des droits des femmes, Journée nationale de sensibilisation aux femmes, filles et personnes 2ELGBTQI+ autochtones disparues et assassinées, Journée nationale de la vérité et de la réconciliation, etc.).

Une autre action est de rejoindre les instances de gouvernance pour soutenir les causes jugées importantes et les organismes dans leurs actions. En fonction du métier, l'accent est mis sur l'importance de s'investir dans les syndicats professionnels. Certaines personnes développent également des échanges avec les personnes aînées de la communauté

pour avoir leurs conseils ou mieux comprendre l'historique des TNO et des organismes. Plusieurs femmes aînées de la communauté sont considérées comme des sources d'inspiration extrêmement impliquées et respectées. Plusieurs d'entre elles s'investissent également pour transmettre leurs connaissances aux nouvelles générations pour qu'elles prennent la suite. Enfin, il convient de développer, dans une démarche plus personnelle, la pensée critique par rapport à nos propres représentations et d'exprimer ses points de vue aux organismes dans un souci d'amélioration continue de leurs actions.

Pour conclure, il est souligné qu'une position neutre dans son sens littéral n'est pas la meilleure approche pour s'impliquer sur l'égalité des genres et l'EDIA. En effet, s'investir sur ces sujets suppose déjà de reconnaître qu'il existe des discriminations, des exclusions ou des déséquilibres à corriger. Ce n'est pas neutre, c'est une position qui prend en compte la réalité et cherche à la transformer. Ainsi, pour faire avancer ces sujets, « rester strictement "neutre" face à des inégalités structurelles revient souvent, sans le vouloir, à maintenir les privilèges existants ». Ainsi, l'enjeu est d'adopter une approche équilibrée, fondée sur des données probantes et un dialogue ouvert, afin de promouvoir des conditions équitables pour toutes et tous. Les personnes soulignent l'importance de ce positionnement afin de faire avancer les engagements sociétaux pris. Comme cela a été exprimé à de nombreuses reprises, « les causes de justice sociale, environnementale et de bien-vivre ensemble dépassent le cadre francophone et sont une vision collective qui doit être mise en débat. »

Analyse transversale et constats

Synthèse des enjeux structurels communs

Les parcours vers le leadership aux TNO se développent dans un écosystème à la fois exigeant et porteur. La multiplicité des rôles (employée, direction, CA, bénévolat) enrichit les points de vue et permet d'agir à plusieurs niveaux, même si cette polyvalence peut accroître la charge mentale et la fatigue.

La petite taille des communautés crée une grande proximité et une reconnaissance rapide des contributions, mais implique aussi une visibilité permanente, des frontières plus floues entre vie personnelle et vie professionnelle, et une forte exposition sociale.

Les conditions d'accès au leadership offrent un mélange de possibilités et de défis, soit les nominations fréquentes aux CA comme marque de confiance, les recrutements structurés pour les postes salariés, mais aussi les exigences spécifiques qui peuvent limiter le bassin de candidatures.

Les obstacles structurels incluant le coût de la vie, le manque de logements ou d'infrastructures, et les répercussions des catastrophes climatiques ont une incidence importante sur la vitalité des communautés des TNO. S'y ajoutent certaines rigidités hiérarchiques, des biais liés au genre ou à l'âge, la concurrence entre femmes, un accès inégal aux réseaux, et une prise en compte encore perfectible des besoins de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

En parallèle, de nombreux facteurs facilitants permettent de contrer ces freins, dont le rôle moteur des associations et des écoles, le bénévolat servant de tremplin vers des postes à responsabilités, la force du réseautage, les atouts du bilinguisme, l'inspiration donnée par des modèles de leadership diversifiés, le soutien familial pour les personnes en poste de leadership, ainsi que la résilience et les compétences d'adaptation développées localement.

Les défis liés au genre et aux stéréotypes persistants, la solitude accrue dans certaines situations, les attentes de communication participative pas toujours ancrées, les tensions autour de la diversité de croyances et d'identités sont aussi des occasions de dialogue et d'innovation. Ils renforcent l'importance d'un leadership inclusif, capable d'intégrer pleinement la pluralité des expériences et des réalités dans les prises de décision.

Analyse des écarts entre les politiques et la pratique

Les politiques d'EDIA+ sont mises en œuvre dans les entités publiques et souvent intégrées, de manière plus disparate, dans les autres organisations. Cette base constitue un socle important pour favoriser l'équité et l'inclusion, même si leur application concrète varie en fonction des ressources et des financements disponibles. Cette variabilité ouvre justement la voie à des initiatives nécessairement collaboratives et à une mutualisation des moyens pour renforcer leur portée.

Les styles organisationnels, parfois encore directifs, assurent un cadre clair et structuré, mais ne correspondent pas toujours aux aspirations à un leadership plus participatif et collaboratif. Cette différence de culture de gestion peut être une occasion pour engager des dialogues et des formations qui permettent d'allier la clarté des processus et l'ouverture aux contributions collectives.

Ensuite, les structures de gouvernance sont établies et offrent un cadre décisionnel stable. Toutefois, il est parfois difficile de recruter des membres de CA dans certains organismes pour de multiples raisons. Les systèmes de fonctionnement des CA sont souvent mal compris dans leur rôle et peu visibles. Ainsi, une meilleure représentation du rôle des CA et une transformation vers des modes de gouvernance plus agiles pourraient favoriser la diversité des profils et la participation active.

Enfin, le développement professionnel, largement basé sur l'expérience-terrain et le réseautage, constitue une force dans un contexte communautaire et de petites communautés isolées. Pour aller plus loin, le renforcement du mentorat formel et la mise en place d'évaluations plus complètes, comme le 360°, permettraient d'accompagner la relève et de soutenir un leadership plus inclusif et pérenne.

Réflexion sur l'intersection du genre, de la francophonie et de la territorialité

L'intégration de la dimension du genre dans l'EDIA est largement reconnue aux TNO, traduisant une volonté affirmée d'aller au-delà des stéréotypes et de promouvoir un leadership qui reflète la diversité des identités. Cette ouverture offre déjà une base solide sur laquelle bâtir des initiatives plus inclusives, tout en laissant de la place pour renforcer la représentation de tous les profils, notamment à ceux moins visibles dans les instances.

La francophonie joue un rôle central comme espace identitaire et professionnel, créant des liens culturels et un réseau de possibilités. Toutefois, pour pleinement inclure la jeunesse et les groupes issus de la diversité, un travail continu d'écoute et d'adaptation est nécessaire, afin que chacun·e puisse s'y reconnaître et y contribuer activement.

Le contexte territorial marqué par l'isolement, le coût de la vie et un accès parfois limité aux services façonne profondément les parcours de leadership. Ces réalités, bien que contraignantes, renforcent l'importance des solidarités locales et stimulent la recherche de solutions innovantes. Elles ouvrent aussi la voie à des collaborations intercommunautaires et multiculturelles durables, capables de transformer ces défis en leviers de cohésion et de développement.

Conclusion

Les parcours de leadership aux Territoires du Nord-Ouest se déploient dans un contexte unique, à la fois exigeant et riche en possibilités. La réalité des défis, le coût de la vie élevé, l'accès limité au logement et aux services, l'isolement géographique,

les contraintes organisationnelles et les biais persistants coexistent avec de solides leviers de réussite.

L'engagement communautaire, le bénévolat, le réseautage, le rôle moteur des associations et des écoles, ainsi que la présence de modèles inspirants, renforcent l'accès et le maintien dans les rôles de leadership. Les initiatives déjà mises en place autour de l'EDIA+, même inégales selon les organisations, constituent une base solide pour bâtir des environnements plus inclusifs, représentatifs et collaboratifs.

Pour transformer les obstacles en possibilités, il importe de tenir compte des pratiques, telles que le mentorat, la formation, la gouvernance agile, le recrutement inclusif et de les élargir afin d'intégrer pleinement la diversité des parcours, des identités et des réalités territoriales. Un leadership ancré dans la coopération multiculturelle, la solidarité locale et l'ouverture aux nouvelles générations permettront non seulement de répondre aux enjeux actuels, mais aussi de construire des communautés résilientes, inclusives et tournées vers l'avenir.

Tableau synthèse des acquis, obstacles et actions proposées par les femmes francophones participant à l'étude

Axes	Éléments positifs/acquis	Obstacles/besoins	Actions proposées
Réseautage et mentorat	Soutien massif à la création de réseaux et d'espaces d'échange.	Difficulté d'intégration rapide dans les cercles établis.	Mettre en place un dispositif de mentorat et un groupe d'échange. Offrir un programme de jumelage pour les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes.
Accès à la formation et à l'éducation	Volonté d'accéder à des formations certifiantes et ciblées.	Manque de financement. Contraintes parentales. Faible visibilité des besoins en emploi.	Développer des formations postsecondaires adaptées et des bourses jeunesse. Offrir du soutien à distance et un service de garde pendant les formations.
Politiques organisationnelles	Volonté de politiques d'EDIA+ plus opérationnelles.	Politiques actuelles parfois générales et non suivies.	Élaborer des politiques claires avec des objectifs mesurables et des rapports publics réguliers.
Attractivité des postes de direction	Reconnaissance de l'importance	Image négative : stress, lourde charge humaine.	Réduire le ratio encadrement. Mieux répartir les tâches. Valoriser le rôle de

	des rôles de leadership.		direction. Disposer de soutien administratif et RH.
Développement du vivier de talents	Volonté d'encourager les futurs leaders.	Manque d'identification et d'accompagnement en amont.	Identifier les talents tôt et les accompagner vers les postes. Offrir un espace de développement et de possibilités.
Conflits d'intérêts et gouvernance	Reconnaissance des enjeux éthiques.	Difficultés à impliquer certaines personnes en raison de conflits d'intérêts.	Mettre en place un code de conduite éthique. Recenser les francophones/francophiles pour élargir la représentation.
Santé et services	Reconnaissance des besoins spécifiques.	Accès limité à la santé reproductive. Soutien psychologique. Services pour personnes immigrantes.	Améliorer l'accès et les informations sur la santé reproductive, le dépistage, la contraception. Créer un soutien psychologique adapté.
Information communautaire	Besoin partagé d'un accès centralisé à l'information.	Informations dispersées. Isolement des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes.	Créer une plateforme francophone centralisée + programme « Bénévole ami·e » pour l'accueil et l'accompagnement.
Représentation et inclusion	Communauté perçue comme diversifiée et respectueuse.	Certaines femmes, jeunes et groupes en quête d'équité peu représentés.	Créer des forums d'échanges, des programmes de mentorat et des bourses pour des groupes sous-représentés.
Accessibilité et participation	Volonté d'augmenter la participation.	Manque de service de garde, de transport et d'accessibilité lors d'événements.	Offrir des services de garde et de transport. Améliorer l'accessibilité.

Dialogue multiculturel	Reconnaissance de l'importance des liens avec les communautés autochtones et les autres communautés des TNO.	Tensions et préjugés persistants.	Sensibiliser aux enjeux autochtones. Présenter des initiatives de vérité et de réconciliation. Permettre des collaborations multiculturelles.
Inclusion en pratique	Volonté d'entraide et de partage d'expériences.	Les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes manquent d'informations pratiques.	Offrir un « kit d'arrivée » avec astuces du quotidien. Créer des groupes de parole/soutien.
Culture organisationnelle et en EDIA+	Nombreuses initiatives existantes.	Besoin de cohérence et de formation généralisée.	Offrir une formation en EDIA+ obligatoire. Intégrer les bonnes pratiques dans les manuels RH.
Recrutement inclusif	Reconnaissance de la diversité comme atout.	Processus parfois restrictifs.	Mettre en place un recrutement inclusif. Offrir de la flexibilité dans un cadre de référence. Retravailler les politiques de conciliation vie personnelle et vie professionnelle.
Collaboration interrégionale	Volonté de coopération aux TNO et entre régions.	Ressources limitées. Risque de concurrence.	Renforcer les partenariats durables. Développer des financements spécifiques aux TNO.

Bilan mis en perspective avec les archives du colloque de 1989 « Femmes franco-ténoises : un regroupement de femmes »

Points communs (1989 à aujourd'hui)	Évolutions	Nouveaux enjeux

Obstacles structurels : coût de la vie, logement, isolement, ressources limitées.	Passage d'une vision binaire hommes/femmes à une approche intersectionnelle et inclusive (genre, culture, identité, etc.).	Santé mentale et prévention de l'épuisement en leadership.
Sous-représentation des femmes dans certains secteurs stratégiques.	Institutionnalisation de leviers (politiques d'EDIA+, financements, formations…).	Adaptation de postes aux nouvelles attentes du personnel dans un contexte nordique.
Double journée (travail + tâches domestiques) et forte implication communautaire.	Élargissement à la « charge mentale » et reconnaissance du bénévolat comme troisième « journée. »	Accès équitable aux services pour toute personne, dont les nouvelles arrivantes.
Réseaux informels, entraide et bénévolat comme voies d'accès au leadership.	Style de leadership : glissement de l'autoritaire vers le participatif et collaboratif.	Création de dispositifs de soutien structurés (garderie, transport, diffusion de l'information).
Revendication de reconnaissance du travail invisible.	Accès plus large, mais encore inégal, au mentorat, à la formation et à l'accompagnement.	Lutte contre la précarité économique, notamment pour les nouvelles arrivantes.
Ouverture au dialogue avec les communautés autochtones.	Passage d'initiatives communautaires informelles à des partenariats. Intégration dans un cadre national de vérité et de réconciliation. Inclusion des perspectives autochtones dans la gouvernance.	Suivi et évaluation mesurable des engagements de vérité et de réconciliation dans les organisations.
Reconnaissance de la diversité culturelle et linguistique	Du multiculturalisme communautaire spontané vers des politiques et des formations intégrant la diversité culturelle et linguistique.	Croisement systématique des enjeux, notamment de genre, de diversité culturelle et de réalités migratoires dans les stratégies de leadership.

Le mouvement amorcé en 1989 par les Femmes franco-ténoises a jeté les bases d'un plaidoyer toujours pertinent, soit l'accès équitable au leadership, la reconnaissance des compétences, l'amélioration des conditions de vie et la valorisation des apports des femmes.

Les décennies écoulées ont vu l'outillage institutionnel s'enrichir (politiques, financements, formation), mais les freins systémiques persistent, souvent amplifiés par les réalités territoriales. Le défi actuel est de passer de l'intention à la consolidation et d'assurer la mise en œuvre durable et mesurable des engagements pris, tout en élargissant le leadership à toutes les identités de genre et réalités vécues.

VOLET PERSONNES S'IDENTIFIANT COMME ALLIÉES

Être une personne alliée, c'est un engagement actif. Cela implique de reconnaître ses privilèges, de remettre en question ses biais inconscients, et d'adopter un autre point de vue pour mieux comprendre les réalités vécues par les personnes historiquement marginalisées. En ce sens, toute personne peut devenir une personne alliée.

Dans le cadre de cette étude, plusieurs résidents des Territoires du Nord-Ouest ont partagé, à travers un sondage, leur positionnement en tant que personnes alliées à l'égalité des genres. Ce qui ressort clairement, c'est que leur implication est essentielle. Elle permet de renforcer les actions collectives, de sortir du travail en silo, et de contribuer à des changements concrets et durables.

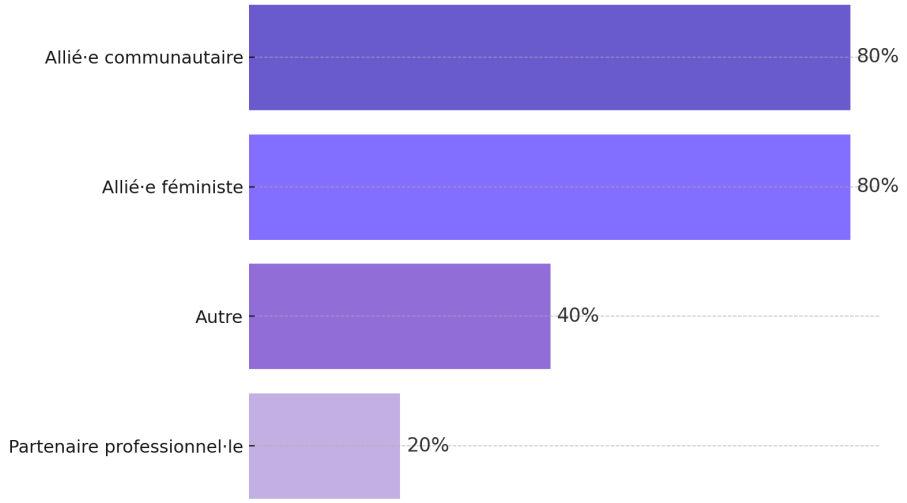
Inclure les personnes alliées, c'est aussi remettre en question l'idée souvent tenace que l'égalité des genres ne concernerait que les femmes ou qu'elle serait déjà acquise. Pour faire avancer les choses, il ne suffit pas d'un soutien ponctuel. Il faut encourager une participation active, réfléchie et engagée, au service d'un projet collectif qui vise une égalité réelle et vécue par toutes et tous. Il convient de rappeler ici, que sonder les personnes alliées était absent de la conception du projet et non prévu dans la demande de livrable initiale. Par ailleurs, comme le souligne la revue de littérature, mobiliser les personnes ciblées peut s'avérer complexe dans un contexte où elles sont déjà très sollicitées et où l'allocation de ressources dépend des priorités établies dans le projet.

Les résultats mettent en lumière la nécessité d'élargir l'engagement en faveur de l'égalité des genres en mobilisant davantage les personnes alliées, au-delà de la participation essentielle des femmes. Cette approche globale permet ainsi de repenser les stratégies d'inclusion et de mobilisation dans une optique de transformation durable, en articulant engagement individuel, responsabilité collective et changement structurel.

Perception de l'égalité des genres dans la communauté

Les personnes francophones répondantes ne sont pas seulement des personnes qui œuvrent dans des organisations francophones. Elles résident toutes à Yellowknife et se sont toutes déclarées comme homme cisgenre.

Répartition des réponses des personnes s'identifiant comme personnes alliées



Les répondants s'identifient majoritairement comme alliés communautaires et féministes. Il est à noter que la perception de l'ensemble des participants est que l'égalité des genres dans la communauté est bonne.

Obstacles perçus pour les femmes dans l'accès et le maintien d'un poste de leadership

Les perceptions exprimées par les personnes alliées révèlent une prise de conscience claire des obstacles structurels qui compliquent l'accès à une véritable égalité des genres. Ces freins vont bien au-delà des comportements individuels. Ils s'inscrivent dans des logiques systémiques persistantes dans certaines organisations ou la société.

Parmi les éléments qui sont mentionnés, le manque de soutien ou de mentorat adapté pour les femmes, en particulier lorsqu'il s'agit d'accéder à des postes de leadership. Ce déficit est d'autant plus marqué dans des environnements encore influencés par des modèles de leadership historiquement masculinisés, qui valorisent des styles de gestion perçus comme peu adaptés au monde actuel. Ces normes dominantes limitent la reconnaissance de formes de leadership plus inclusives, et freinent la diversité des profils et des trajectoires dans les espaces de décision.

Les personnes alliées soulignent aussi la persistance des inégalités salariales, souvent renforcées par le manque de reconnaissance des compétences acquises autrement que par le parcours professionnel traditionnel. Par exemple, les expériences issues de la vie communautaire, du bénévolat ou encore de la sphère familiale

(fréquemment vécues par des femmes) sont rarement valorisées dans les processus d'embauche ou de promotion. Cela pénalise des parcours non linéaires et maintient des définitions étroites du leadership qui gagneraient à être élargies.

Un autre point soulevé concerne les attentes culturelles liées au genre. Ces normes sociales prescrivent encore aujourd'hui des rôles genrés, notamment pour les femmes, qui sont attendus comme étant maternels, doux, disponibles, discrets, présentables et peu conflictuels. Ces représentations restent puissantes, souvent intériorisées et continuent de peser sur les parcours professionnels. Les personnes alliées rappellent que ces attentes touchent tout le monde, peu importe l'identité de genre, et qu'elles participent au maintien de systèmes de pouvoir (patriarcat, capacitisme) qui traversent les structures organisationnelles.

Enfin, plusieurs critères de recrutement ou de promotion sont identifiés comme des freins indirects, mais réels. Par exemple, exiger une disponibilité « en soirée, en fin de semaine de manière continue » peut exclure de fait les personnes, souvent des femmes, qui assument encore majoritairement des responsabilités familiales et domestiques malgré des évolutions sociétales. Ce type de formulation semble reposer sur un modèle ancien de disponibilité « sans contrainte », qui favorise des profils spécifiques et peut, en réalité, affecter toutes les personnes éloignées de ce modèle.

Ces différents freins entraînent des conséquences directes. Ils restreignent les choix, les trajectoires et l'accès aux possibilités, en particulier pour les femmes qui aspirent à des rôles de leadership. Toutefois, les personnes alliées interrogées rappellent aussi qu'il existe déjà des leviers en place. Il convient de les renforcer et de développer de nouvelles dynamiques transformatrices pour une égalité réelle.

Leviers perçus pour les femmes dans l'accès et le maintien d'un poste de leadership

Plusieurs leviers sont évoqués par les personnes alliées sur lesquels il convient de s'appuyer pour s'inscrire dans une démarche d'actions pérennes.

Des institutions existent au niveau politique fédérale et territoriale pour veiller à ce que l'égalité des genres soit réelle. Femmes et Égalité des genres Canada et le Conseil sur la condition de la femme sont deux organisations qui ont des programmes de financement sur des critères de sélection avec souvent des axes de priorisation pour permettre l'accès et le maintien des femmes au leadership. Ces organismes mettent également en place des campagnes de sensibilisation et de formation sur l'égalité des genres accessibles à toute personne souhaitant développer ses compétences.

De plus, sous une lunette essentiellement francophone, les personnes constatent l'acceptation de financement de projets à La Fédération franco-ténoise et au Conseil de développement économique des TNO (CDÉTNO) permettant des dynamiques concernant le renforcement du rôle des femmes aux TNO.

La perception est que les femmes sont présentes au sein de la gouvernance des organisations communautaires francophones et anglophones et sont très impliquées. Il y a ainsi une visibilité qui pourrait inspirer d'autres personnes à s'engager. Cela permet de faire entendre la voix des femmes et de ne pas prendre leur place faute de représentation autour de la table lors de discussions.

De plus, des actions sont déjà en place pour permettre l'accès et le maintien des femmes aux postes de leadership. Les exemples cités sont des colloques et congrès sur le sujet et plus largement en équité, diversité, inclusion, des activités pour la Journée internationale des droits des femmes et des témoignages inspirants de personnes aux identités de genre historiquement marginalisées.

Enfin, les organisations où les personnes travaillent mettent en place des politiques permettant de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Même si ces dernières pourraient être renforcées, elles permettent à toute personne de veiller à sa santé mentale et de corriger les déséquilibres entre vie personnelle et professionnelle encore trop souvent genrés. Pour les organisations, cela favorise l'attractivité et la fidélisation des talents et une implication durable des équipes.

Inclusion perçue des personnes non binaires

Du point de vue des personnes alliées, l'environnement professionnel semble offrir des conditions favorables à l'accès des personnes non binaires à des postes de leadership. Une perception qui, comme le soulignent les répondants, mérite d'être confrontée à la réalité vécue par les personnes concernées.

Recommandations des personnes alliées

Les personnes alliées proposent des recommandations s'appliquant au niveau communautaire et dans les environnements de travail. Tous les répondants ont réaffirmé leur engagement d'implication pour promouvoir l'égalité des genres et souhaitent que cette dernière soit encouragée et renforcée afin de « montrer l'exemple au quotidien en agissant selon des valeurs de respect, d'équité et de tolérance », comme le précise un des participants.

Les grands champs d'action répertoriés par les répondants sont les suivants :

- Éduquer, sensibiliser, former sur l'égalité des genres
    - Organiser des événements de promotion et de sensibilisation sur l'égalité ouverts à toute personne.
    - Favoriser, grâce à la création d'espaces « courageux » de partage, une participation active des personnes alliées, dans le respect des voix des femmes et des personnes issues de la diversité de genre au sein de la communauté. Mettre en place des ateliers d'échanges pour encourager la réflexion et l'autoquestionnement sur ses propres positionnements en matière d'égalité des genres et d'équité, diversité et inclusion (EDIA).

    - Offrir des espaces sécuritaires aux femmes et aux personnes issues de la diversité de genre où les personnes peuvent se retrouver et discuter de leur vécu, de leur identité, de leur réalité, sans craindre d'être jugées, discriminées ou mises en danger.
    - Sanctionner les comportements misogynes ou intolérants afin qu'ils n'aient aucune place dans les différents environnements.

- Communiquer et rendre plus visible la promotion de l'égalité des genres
    - Valoriser des modèles de leadership plus inclusifs en rupture avec des modèles traditionnels stéréotypés et biaisés qui renforcent les inégalités et les discriminations pour toute personne.
    - Donner de la visibilité aux personnes qui s'engagent aux côtés des femmes et des personnes issues de la diversité de genre et les encourager à poursuivre leur implication, par exemple, comme bénévole à des événements.
    - Ouvrir son réseau en partageant les coordonnées de personnes spécialistes de la promotion de l'égalité des genres.

Comme le précise un répondant « Montrer qu'on peut être un homme, sensible, respectueux, engagé pour l'égalité et fier de l'être. »

- Garantir des approches justes et durables
    - S'assurer que les postes de direction ne sont pas un domaine réservé, même de manière inconsciente, aux hommes cisgenres.
    - Favoriser des dynamiques permettant l'autonomisation des filles et des femmes. Cela englobe leur capacité à prendre des décisions concernant leur propre vie, à accéder à des ressources et à des possibilités, et à influencer les changements sociétaux.
    - Repenser les pratiques de recrutements en intégrant, notamment, la notion d'expériences multiples et en enrichissant la définition du leadership.
    - Remettre en question les divisions genrées des tâches dans les sphères privées et professionnelles ainsi qu'au sein des projets collectifs. Intégrer dans la réflexion les notions souvent invisibles de travail émotionnel, logistique ou domestique et qui reposent majoritairement sur les femmes.
    - Encourager la participation des personnes alliées aux consultations, aux sondages et à la mise en place d'actions sans « voler » la voix des femmes et des personnes aux identités de genres historiquement sous-représentées.

Des activités ou des outils en EDIA ont également été proposés. Cela impliquerait la collaboration de différentes organisations :

- Une étude des meilleures pratiques mises en place au niveau des institutions fédérales, par exemple, serait à réaliser pour s'interroger sur le positionnement des

organisations par rapport aux standards nationaux. Tout cela en intégrant un critère pondérateur par rapport aux ressources et aux moyens disponibles dans les OBNL.

- Un atelier participatif sur l'EDIA permettant la création d'actions/d'outils en réalité avec le contexte et applicables facilement.

- Une trousse en EDIA communautaire complète avec un guide pratique, des fiches explicatives et des conseils, des exemples de politiques transposables, des affiches prêtes à l'impression pour identifier, par exemple, des espaces inclusifs, sécuritaires, et une liste de mise à disposition de ressources.

Analyse transversale et constats clés

L'analyse transversale des données des personnes alliées permet de dégager quatre constats clés :

<u>Une perception engageante et motivante à mettre en dialogue avec d'autres vécus</u>

Les personnes participantes partagent une vision positive de l'égalité des genres dans leurs environnements et la communauté. Cette vision optimiste témoigne d'un engagement sincère en faveur d'un environnement plus juste et inclusif. Elle constitue une base précieuse sur laquelle s'appuyer pour aller plus loin. Dans un esprit de dialogue ouvert et constructif, ce regard peut gagner à être enrichi, notamment par les expériences vécues par les femmes et les personnes non binaires, afin d'identifier collectivement les écarts potentiels et les leviers d'amélioration. Ce croisement de points de vue est essentiel pour renforcer les actions déjà en place et poursuivre les efforts vers une égalité réelle, vécue et partagée.

- **Des freins systémiques bien identifiés.** Les répondants ont conscience que l'accès au leadership reste conditionné par des obstacles structurels, notamment :
    - des modèles de leadership encore genrés,
    - un manque de reconnaissance des parcours non linéaires,
    - des critères de recrutement excluants,
    - des normes sociales pesantes,
    - et des inégalités salariales persistantes.

Cette lucidité constitue une base solide pour engager des changements profonds.

- **Les leviers d'action existent et méritent d'être renforcés.** Plusieurs sont déjà activés, soit les politiques publiques, les financements ciblés, les événements de sensibilisation, les pratiques internes favorisant l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle. Ces dynamiques sont positivement perçues par les personnes alliées comme des bases à consolider pour assurer l'accès et le maintien des femmes dans des rôles de leadership, notamment dans les organisations francophones des TNO.

Conclusion

Les recommandations des personnes alliées sont intéressantes et vont dans le sens de certaines dynamiques constatées dans certaines organisations ou institutions aux TNO. Le Comité Elles-Ténoises+, nouvellement créé, s'inscrit dans ce mouvement d'espace et de moments réservés aux femmes et aux personnes issues de la diversité de genre tout en ouvrant certaines activités et actions à toute personne intéressée. Il convient, tout en créant et en renforçant les capacités et les actions en faveur des femmes, d'intégrer et de sensibiliser pleinement toute personne alliée afin d'espérer aboutir aux transformations sociales souhaitées pour l'égalité des genres. Une étude plus approfondie et plus large avec les moyens alloués nécessaires devrait être envisagée pour venir approfondir ces premiers résultats. Ce projet met en lumière les convergences et aussi les divergences entre les personnes alliées et les personnes s'identifiant comme femmes.

VOLET ORGANISATIONS FRANCOPHONES DU NORD CANADIEN

Les organismes communautaires ici représentés sont des organismes francophones ayant des mandats différents localisés aux Territoires du Nord-Ouest.

La méthode appliquée se veut des entrevues avec *a minima* deux personnes représentantes de chaque organisation. Une personne gestionnaire ou direction a toujours été impliquée. En fonction des organisations et du système de fonctionnement de la gouvernance, une personne membre du conseil d'administration a pu prendre part au processus. Il est à noter que ce sont dans les structures de très petite taille que les CA ont connaissance des dispositifs réellement mis en place et de leur application sur le périmètre de l'étude.

Il convient de préciser que des évolutions dans les organisations francophones ont pu être observées au niveau de la représentativité. En effet, depuis le début de la recherche jusqu'à ce jour, désormais 25 % des directions générales des organisations francophones sont des femmes contre 50 % auparavant. De même, la notion de parité au sein des conseils d'administration a pu être renforcée ou non, en fonction des organismes. Des gestionnaires s'identifiant comme femmes ont aussi été nommées dans certains organismes. La notion de représentativité a évolué par rapport à de multiples facteurs liés, notamment, aux mouvements connus dans le Nord.

Observations générales et dynamiques de genre

<u>Condition des femmes dans les milieux de travail</u>

Globalement, les conditions des femmes dans les milieux de travail sont jugées bonnes. Il semble que l'accès à des postes à responsabilités pour les femmes dans la communauté soit réalisable. Les explications mises en avant sont une amélioration des conditions de travail en offrant plus de flexibilité et en proposant

d’autres modèles de leadership. Le roulement régulier du personnel permet également de saisir des possibilités pour les personnes qui le souhaitent.

La perception est sensiblement différente lorsque les conditions de travail des personnes en poste de direction générale sont évoquées. Mais cela ne se recoupe pas avec des considérations de genre.

Répartition des genres dans les effectifs

La représentation des femmes incluant des femmes aux profils diversifiés, dont racisés, va jusqu’à 80 % en fonction de l’organisme. La communauté francophone des Territoires du Nord-Ouest est elle-même plurielle, et, même si des marges de progression existent, la perception est que la majorité des organismes veillent activement à refléter cette diversité. Les efforts à poursuivre s’orientent vers une représentation encore plus inclusive, en intégrant davantage de personnes aux identités croisées et multiples. Enfin, les organismes précisent qu’il convient également de veiller au maintien et au renforcement des dynamiques en place malgré le roulement du personnel.

Perception des dynamiques de genre

Les personnes n’évoquent pas réellement de perception de dynamique de genre dans les organismes. Cependant, elles notent que le travail invisible relève majoritairement des femmes dans les environnements de travail. Bien que ce travail soit reconnu par leurs collègues, il semble que certaines attentes de rôle genrées persistent. Un lien entre le secteur d’activité communautaire et une perception de représentation majoritaire des femmes dans les organismes a également été souligné. Cela peut contribuer au maintien d’attentes genrées dans ce secteur qu’il faut déconstruire.

Ensuite, certaines dynamiques indépendantes du genre sont évoquées, par exemple la manière dont la légitimité de jeunes gestionnaires est perçue par des personnes plus âgées. L’âge paraît être un obstacle parfois pour accéder à certaines fonctions.

La perception largement répandue dans la communauté et au sein des organismes sur les postes de directions générales est une « vision des directions générales surchargées. Cela décourage et n’est pas super incitatif » pour s’engager dans ce type de poste.

Perception des rôles de leadership exercés par les femmes

Il y a une perception favorable des rôles de leadership exercés par des femmes dans la communauté. Les femmes sont même incitées à accéder à ces postes. Toutefois, dans certains organismes, des perceptions genrées semblent persister. Lorsque le leadership est perçu/qualifié comme « féminin », il est souvent associé à des qualités telles que l’entraide, la solidarité, l’écoute, le travail d’équipe et la collaboration, surtout dans les milieux où les femmes sont plus nombreuses.

Taux de roulement et explications associées

La perception des taux de roulement entre faible et importante reste différente en fonction des personnes au sein même d'un organisme. Là où il y a consensus entre les personnes des organismes est que, si une personne compétente reste trois ans, c'est une victoire.

Pour rappel, au moment où l'étude est réalisée, certains mouvements de personnel ne sont pas connus ou officialisés. La majorité des organismes rencontrés évoquent toutefois une stabilisation des équipes qui permet d'avoir des dynamiques collectives plus soudées au sein des organisations et avec les partenaires.

A contrario, il est évoqué un roulement observé plus faible au sein des instances de gouvernance avec des personnes qui réalisent plusieurs mandats. Certains organismes évoquent la difficulté d'attirer de nouvelles personnes aux postes sans qu'il y ait d'étude particulière sur les causes-racines.

Concernant le taux de roulement dans les organismes, les raisons évoquées sont multiformes :

- Une réalité nordique, car souvent la destination est perçue comme transitoire.
- Des salaires non compétitifs dans plusieurs organismes corrélés à des personnes mettant à disposition leurs compétences au profit de la communauté en développant de nombreux projets sans que les organismes disposent de ressources pour payer ces bagages et ces talents.
- Des difficultés à s'intégrer aux équipes en place ou à la culture de l'organisme qui rendent l'épanouissement plus complexe.
- La préservation de sa santé mentale.
- Des situations personnelles nécessitant un déménagement, par exemple, se rapprocher de sa famille ou revenir à sa province d'origine, suivre les affectations d'un partenaire militaire ou un permis de travail qui arrive à expiration et le choix de repartir dans son pays d'origine.

A contrario, d'autres facteurs et actions des organismes permettent le maintien des personnes dans le Nord.

Un des organismes précise également qu'un certain roulement permet aussi un « rafraîchissement des idées » qui peut venir enrichir les dynamiques et sortir du schéma « TLM » (toujours les mêmes).

Représentation, parité et dynamique de genre

Statistiques sur les femmes dans les postes de gestion

Les statistiques peuvent être variables justement en fonction des taux de roulement, même s'il peut être constaté que les femmes en poste de gestion sont des personnes qui vivent majoritairement depuis plusieurs années aux TNO. Ainsi, les femmes en poste de gestion vont de 0 % à 80 % en fonction des organismes. Comme

le précise un organisme, le roulement du personnel peut conduire à ouvrir rapidement des possibilités.

Concernant la présence de femmes racisées en leadership dans les organismes, cela varie de 0 % en passant par 20 %, puis 40 % sur une cible de postes en leadership.

Initiatives formelles pour promouvoir la diversité

Les initiatives sont nombreuses dans les organismes passés en entrevue. Un organisme se dégage particulièrement par ses actions de valorisation et de communication, notamment des parcours de son personnel, ses politiques, sa grille salariale, ses processus RH et son investissement, notamment en ressources sur le sujet.

La formalisation ou le respect total des politiques semble cependant globalement difficile d'un point de vue opérationnel. L'adaptation et les accommodations se font souvent au cas par cas. Les politiques posent souvent un cadre général peu connu du personnel, même si elles lui sont transmises. L'absence de cadres de référence précis peut être vue en fonction des perceptions comme une mesure de flexibilité et de rétention du personnel ou *a contrario* comme des démarches conduisant à des inégalités. Le traitement trop individualisé du cas par cas peut conduire à un sentiment d'instabilité. « Si les directions générales changent, il se peut que tout change également ». Les directions générales jouent un rôle crucial dans la gestion opérationnelle du personnel au sein des organisations. Il paraît complexe pour les organisations d'arriver à trouver le juste milieu entre l'adaptation et le cadre sans rencontrer de difficultés de perception d'inégalités en interne et/ou en externe.

Dans ce mouvement, plusieurs organismes travaillent actuellement à construire ou à renforcer leurs démarches en EDIA, par exemple en relançant certains comités ou en créant un comité en EDIA au sein de leur organisme, en intégrant une politique d'EDIA, en revisitant ses politiques de manière générale à l'aune des enjeux actuels afin de garder son personnel. L'enjeu de la conciliation vie personnelle et vie professionnelle est important pour les organisations tout en conservant un cadre acceptable et nécessaire à la bonne marche des organisations.

Enfin, les organisations ont permis à leurs équipes de suivre des formations en EDIA. Un des organismes précise que cette formation est obligatoire à l'intégration afin d'éviter tout problème, notamment discriminatoire, envers les collègues et la clientèle.

Leadership et culture organisationnelle

Type de leadership dans les organisations

Malgré des différences de cultures organisationnelles marquées entre les organisations, les différents types de leadership mentionnés sont participatifs, collaboratifs, voire consultatifs dans certains champs. Cela suit pleinement les

dynamiques des organisations quant à l'autonomie, la responsabilisation et le travail en équipe demandés par les directions.

Le type peut être évolutif en fonction des expériences et « la direction générale fait évoluer son leadership à travers le temps et cela m'inspire beaucoup », comme le précise une personne gestionnaire répondante.

Les types de leadership appliqués sont alignés avec les cultures organisationnelles. Les organismes soulignent « faire attention à sélectionner des personnes qui s'inscrivent dans les valeurs et la culture organisationnelle de leur entité ». Cette pratique s'inscrit dans la préservation de l'organisation et des équipes en cohérence avec la mission sociale et des valeurs fortes, notamment en EDIA+, qui animent le secteur communautaire.

Effets sur les dynamiques dans le milieu

Le type de leadership appliqué va influer sur le travail en équipe, avec les partenaires et porter de meilleures relations professionnelles basées sur la confiance et la transparence. L'inclusion et l'ouverture relèvent « du facteur humain avant les procédures ». Cela paraît nécessaire pour avoir des équipes multiculturelles et diversifiées. Ce type d'approche permet que les personnes, peu importe leur identité, soient acceptées dans les organisations et que les rôles ne soient pas prédéfinis à l'avance. Le respect des engagements envers les bailleurs de fonds et la clientèle est un point d'ancrage des actions.

La perception est d'avoir des climats de travail propice à l'écoute où la parole peut être prise et les idées échangées. Soixante-quinze pour cent des organismes mettent en avant une tolérance aux erreurs qui permet des mises en œuvre d'action plus rapides ainsi que des apprentissages accélérés des équipes sur les bonnes et mauvaises pratiques. *A contrario*, le manque de tolérance peut parfois complexifier les relations et conduire à du roulement.

Facteurs qui facilitent ou freinent l'accès des femmes francophones au leadership observés dans le milieu

Le point principal est la flexibilité offerte dans les horaires, l'accès au télétravail, l'adaptation par rapport à des besoins personnels, notamment familiaux, ou les vacances. Les organismes de petite taille sont vus comme offrant des espaces plus créatifs où la prise de responsabilité et la liberté d'action sont possibles et valorisées.

Les « bonnes » dynamiques d'équipe empreintes de solidarité et d'entraide sont un élément qualifié comme facilitant, corrélé à une direction à l'écoute et ouverte aux points de vue différents. L'aspect compétitif est quasiment absent des discussions et vu sous un angle plutôt négatif. Il est abordé sous certains aspects de la reconnaissance individuelle ou sur la négociation d'avantages individuels au niveau des conditions de travail. L'ouverture aux différents parcours et des organisations tournées vers l'EDIA restent un point important pour l'accès au leadership.

Le salaire, de compétitif, à moyen, à pas compétitif, reste un point en balance en fonction des organismes.

Une perception peut demeurer que « dans les postes en lien avec l'économie et l'argent, ce sont plutôt des hommes qui occupent ces postes » et peut conduire des femmes à ne pas se sentir légitimes pour postuler.

La généralisation concernant des facteurs facilitant ou freinant l'accès peut relever d'une certaine complexité, car les conditions d'exercice, l'espace laissé pour façonner son rôle, la flexibilité et les cadres de référence adaptatifs peuvent, en fonction des profils du personnel et des candidates, être perçus positivement ou négativement.

Soutien, formation et développement professionnel

Accès à la formation et au mentorat

Le mentorat n'est pas une pratique ancrée des organismes francophones participant à cette enquête. Toutefois, chaque organisme souligne l'importance de l'accès à la formation. Les approches divergent. Un organisme à un nombre d'heures dédié à la formation par année pour chaque personne. Les formations suivies s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de développement de l'organisme. Un référentiel clair concernant la reprise d'étude existe également. Un autre organisme dispense une formation obligatoire sur l'EDIA+ à l'intégration. D'autres précisent que tout dépend des ententes avec les bailleurs de fonds et des secteurs d'intervention. Les directions, dans leur ensemble, sont ouvertes à la formation continue et facilitent l'accès à ce type de programme.

Évaluations professionnelles

Les schémas d'évaluation sont assez similaires entre les organismes avec un formulaire où la personne s'évalue puis à un échange avec son gestionnaire ou sa direction sur une fréquence annuelle. Tous les organismes intègrent la notion de développement personnel pour conduire la personne à s'interroger sur ses forces et ses axes d'amélioration. Dans le cas précis, 50 % des organismes soulignent l'importance d'échanger sur les notions de performance et de fixer des objectifs clairs et précis à atteindre afin de respecter les engagements pris avec les bailleurs de fonds. L'intégration de la notion de bien-être peut être variable en fonction des organismes, même si 75 % disent en tenir compte et veiller à sa prise en compte. Cette dynamique formalisée est adaptée en fonction de leurs pratiques et de leurs besoins.

Un organisme intègre une fréquence à deux fois par an avec des points de suivi réguliers. Il met aussi en place une étude de climat social tous les deux ans afin de veiller à la mise en place de bonnes pratiques RH. Un autre organisme fixe des entretiens avec chaque personne mensuellement pour veiller à la réalisation des projets et au bien-être de son personnel. Leur pertinence s'inscrit dans un schéma plus

complet d'accompagnement et de reconnaissance des équipes. Il est perçu plus comme un bilan complet.

Mécanismes d'accompagnement

L'accompagnement est variable en fonction des ressources des organisations et est souvent perçu comme moins avantageux que les dispositifs gouvernementaux ou fédéraux.

Un des organismes a des processus d'accompagnement à la prise et en fin de poste très établis. Un accompagnement de type *coaching* (développement professionnel) est offert pour les directions ainsi que la mise à disposition d'un outil permettant d'identifier les talents naturels pour l'ensemble du personnel. Des équipements sont également mis à disposition pour favoriser le bien-être et les moments de convivialité en équipe.

Des primes d'éloignement et d'aide à l'installation sont également mises en place pour faciliter l'intégration dans le Nord et compenser certains coûts qui peuvent entraîner des répercussions sur la santé.

Les politiques de conciliation vie personnelle et vie professionnelle, bien qu'elles existent officiellement et officieusement, sont peu connues dans le détail et sont souvent associées à la parentalité. Le télétravail peut être évoqué ainsi que les autorisations d'absence comme mesures de soutien.

De manière unanime, un renforcement ou une mise en place plus poussée d'actions pour la santé mentale est souhaité.

Enfin, l'accompagnement basé sur l'écoute, l'empathie, la compréhension et le respect des limites, de la part des collègues, des gestionnaires, des directions et même de certains membres de CA envers la direction générale, constitue également un soutien essentiel. La limite se situant dans des gestions au cas par cas par les directions générales. Cette pratique constitue parfois de l'incompréhension, voire des tensions au sein des équipes. Cela laissant penser que des personnes auraient accès à plus de droits que d'autres et viennent remettre en question les notions d'équité. Ce type de sujet reste délicat à aborder au sein des équipes pour veiller à ce que chaque personne se sente traitée équitablement tout en respectant des situations personnelles qui relèvent de la confidentialité.

Les plus petits organismes vont évoquer que, malgré la chance d'avoir des assurances collectives, elles ont parfois des coûts élevés par rapport aux prestations proposées. Cependant, les programmes d'aide au personnel sont vraiment appréciés. D'autres organismes offrent également des cadeaux pour soutenir certains événements de la vie.

Gouvernance, pouvoir décisionnel et flexibilité

Modèles de gouvernance

La gouvernance des instances est connue dans sa structure et sa représentation. Le rôle stratégique et décisionnel a été évoqué. Les dynamiques entre les directions générales et le CA sur les orientations à prendre restent claires. En fonction de la taille de l'organisation, les représentant·e·s du conseil d'administration peuvent avoir une proximité d'échange avec le personnel au sein de réunions. Toutefois, dans la majorité des organisations, cela ne sera pas le cas.

Mesures en place pour favoriser la parité dans les instances

Aucun des organismes, même s'ils soutiennent ce type de démarche, n'a de mesures claires applicables en place pour favoriser la parité au sein des instances. Ce point a été évoqué très brièvement, car cela revient aux instances dirigeantes de s'investir sur le sujet de la diversité et d'une représentation équilibrée au sein de conseils d'administration. Les personnes vues en entrevue ne souhaitaient pas prendre position sur ce point. La réponse à cette question a été renvoyée vers les membres des CA.

Processus décisionnels

Les processus décisionnels vont du consultatif au collaboratif en passant par le participatif. La stratégie des organismes se situe au niveau de la gouvernance et de la gestion de la direction générale. Malgré des modèles d'organisation impliquant le personnel dans les décisions, la direction générale reste l'instance approbatrice des décisions sous validation de son conseil d'administration. Le personnel n'a pas de relation avec la gouvernance sur les stratégies mises en place. La direction générale fait le relais et gère opérationnellement son personnel.

Systèmes d'approbations ou de sanctions

Peu importe la culture organisationnelle et le style de leadership, l'approbation finale relève des directions générales, même si une autonomie est laissée dans la gestion des budgets et des projets et que la clientèle et les partenaires peuvent être consultés. Le dialogue, voire le consensus représentent une perspective mise en avant dans la prise de décision finale.

Les systèmes de sanctions existent dans les organisations sous forme de politiques, de guides ou sont inscrits au contrat. Toutefois, rares sont les personnes vues en entrevue qui connaissent l'échelle de sanctions ou comment appliquer ce type de procédure. L'application opérationnelle de ces règles ne suit pas, dans certains cas, les politiques énoncées. Dans de rares cas, des procédures ont pu être appliquées dans des situations, notamment d'incompatibilité de comportements avec les autres membres de l'équipe ou avec la culture de l'organisation. La taille des organisations et l'absence majoritaire de personnes dédiées aux ressources humaines conduisent souvent à de la gestion au cas par cas qui peut être opaque pour les équipes et remettre en question les notions d'équité. De plus, en cas de problème au travail (collègues, direction, clientèle), il n'est pas toujours clair de savoir à qui s'adresser.

Cependant, les organisations qui abordent ce sujet avec transparence, tout en conservant la confidentialité du sujet, soulignent privilégier le dialogue et les avertissements avant de décider de mettre fin à un contrat.

Degré d'autonomie et de flexibilité accordé aux équipes

Les organismes sont unanimes. L'autonomie et la flexibilité sont deux compétences majeures pour travailler dans les organisations francophones des TNO.

En effet, certains organismes évoquent même que « c'est une question de survie ». La flexibilité, concernant notamment l'horaire, est inhérente à certains mandats d'organismes pour servir au mieux la clientèle. Cela peut constituer une limite importante pour l'accès à certains postes, notamment pour des personnes seules avec enfants ou avec des obligations particulières. En effet, ces dernières peuvent rarement travailler en fin de journée ou les fins de semaine. Cela les exclut *de facto* des processus de recrutement. Le « fameux mouton à cinq pattes »[8] peut également sembler être recherché, bien que cela semble quasiment impossible à trouver. La flexibilité est également demandée dans les compétences. Cependant, cela peut parfois générer une forme d'épuisement, notamment pour des personnes engagées pour plus de justice sociale dans un environnement exigeant par rapport aux attentes de la clientèle et des bailleurs de fonds, et un contexte de ressources très dépendantes du choix de ces derniers.

Toutefois, cette flexibilité est aussi un critère différenciant de la marque ou promesse employeur pour recruter dans les organismes francophones. Le télétravail, les vacances, la conciliation vie personnelle et vie professionnelle avec des horaires flexibles attirent du personnel qualifié.

L'autonomie est gage de confiance et de responsabilisation, comme l'évoquent les organismes. Ils précisent tous que les personnes peuvent façonner leur rôle au sein des organisations. Les personnes sont acceptées dans leurs identités et dans leur leadership naturel et peuvent se positionner sur ce qui les intéresse en plus des tâches assignées.

Très appréciés, ces deux éléments peuvent rencontrer des limites, comme le précisent certains organismes. Trop de flexibilité peut conduire à avoir une vision d'inégalité entre les personnes. Certaines ayant accès à des droits négociés ou d'autres pensent ne pas avoir d'accès. Trop d'autonomie avec des rôles non façonnés peut engendrer comme une forme de mise à disposition de compétences et des développements de projets qui ne seraient pas rémunérés à leur juste valeur. En effet, les ententes ne valorisent pas toujours l'ensemble des contributions globales et les expériences dont la personne en poste dispose.

[8] Expression qui désigne une personne, une ressource ou une solution très rare, presque introuvable, qui combine des qualités ou compétences difficiles à réunir en une seule. Elle est souvent utilisée dans le monde du travail ou du recrutement, quand on cherche un profil tellement complet et polyvalent qu'il en devient exceptionnel, voire irréaliste.

Analyse transversale et constats

Synthèse des enjeux structurels communs

Les organismes francophones du Nord partagent des caractéristiques qui influencent leurs dynamiques internes. Des équipes à taille humaine, des ressources parfois limitées, une forte mobilisation communautaire, et une gestion souvent flexible, mais informelle. Bien que plusieurs initiatives en EDIA aient été amorcées, soit les comités, les politiques et les formations, leur application varie selon les contextes, les ressources et les priorités organisationnelles.

Enjeux spécifiques au Nord

Le contexte nordique façonne les conditions d'engagement et de travail. Attractivité temporaire du territoire, éloignement familial, enjeux de mobilité, coûts de la vie, accès aux services. Ces facteurs influencent les trajectoires professionnelles, la stabilité des équipes et la composition des instances. Toutefois, ils offrent aussi des occasions uniques pour repenser les approches, encourager l'innovation sociale et renforcer les liens communautaires. Plusieurs organismes soulignent d'ailleurs la richesse du cadre nordique comme levier de collaboration et de transformation.

Écarts entre discours et pratiques

Les valeurs d'équité, d'inclusion et de diversité sont largement partagées par les organisations et se traduisent par des actions concrètes. Cependant, la formalisation, la transparence et la stabilité des pratiques peuvent varier au sein des organismes. L'adaptation au cas par cas, bien qu'elle réponde à un souci de souplesse et de bienveillance, peut parfois générer des perceptions d'incohérence ou d'inégalité. Cette tension appelle à trouver un équilibre entre un cadre structurant et une flexibilité contextuelle, dans une logique d'amélioration continue.

Facteurs favorables et obstacles à l'accès et au maintien des femmes dans les postes de leadership

Des facteurs favorables sont bien présents dans les organisations, soit le leadership participatif, les cultures de travail axées sur la collaboration, la valorisation de l'autonomie et de la prise d'initiatives, les aménagements favorables à la conciliation vie personnelle et vie professionnelle. Ces éléments peuvent créer des environnements propices à l'émergence de différentes personnes dans des rôles décisionnels.

En parallèle, certaines perceptions et réalités peuvent encore freiner la pleine égalité d'accès. La sous-représentation des femmes dans toutes leurs identités intersectionnelles dans les fonctions de direction ou de gouvernance, les stéréotypes associés à certains domaines (notamment économiques), le poids des attentes genrées dans la répartition de certaines tâches, ou encore le manque de dispositifs de mentorat structuré. Il est important de reconnaître la diversité des parcours et des expériences

pour mieux soutenir toutes les femmes, quels que soient leurs profils, dans leur développement professionnel.

LIMITES DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Malgré des interventions et des sollicitations, il a été plus difficile de mobiliser des personnes de la jeunesse, des personnes alliées et des personnes représentant la pluralité des identités de genre. Certaines personnes de ces groupes ont tout de même participé. Il convient de modifier et de renforcer les démarches et les approches envers ces personnes pour une inclusion et une intégration plus forte dans les projets.

Il y a forcément un souhait de toucher encore plus de personnes dans toute leur diversité aux Territoires du Nord-Ouest, comme cela a été le cas dans le passé où 80 femmes francophones se sont réunies lors d'un événement. Une participation de toutes les organisations francophones aux collectes de données serait également souhaitable, ainsi que la perception d'autres organismes qui travaillent à la question de l'égalité des genres aux TNO.

Il y a un enjeu dans les petites communautés de veiller à ce que les données ne soient pas identifiables.

Par exemple, il n'a pas été possible de faire une consultation publique à Inuvik. En effet, il n'y avait pas de budget pour aller consulter en région. Il a fallu faire preuve de créativité aussi pour aller à Hay River et à Fort Smith. Il conviendra de faire une étude d'ici deux à trois ans pour suivre les progrès. Avec seulement quelques données existantes éparpillées dans le temps, il a pu être plus difficile de se situer par rapport au passé.

Pistes de recommandations

Les organismes impliqués ont proposé de nombreuses pistes d'action à mettre en œuvre pour l'avenir. Leur implication relève un message positif et empreint d'espoir pour la poursuite du travail sur ces enjeux sociétaux.

- Recommandations concrètes pour les organismes francophones du Nord

Axes	Éléments positifs/acquis	Obstacles/besoins	Actions proposées
Gestion des conflits	Politiques claires sur la gestion des conflits envisagées.	Conflits mal gérés ou non anticipés.	Mettre en place des politiques écrites et proposer une formation spécifique.
Leadership et gouvernance	Intérêt marqué pour le mentorat et la gouvernance.	Manque de cadres clairs dans les petits organismes.	Créer un programme de mentorat. Créer un cadre de référence (une page) pour CA et personnel

			dans les organismes de petite taille.
Égalité et travail invisible	Prise de conscience croissante du travail invisible.	Persistance de rôles genrés implicites.	Changer le positionnement et valoriser les contributions non visibles (en dehors des tâches domestiques qui doivent être réparties).
Conciliation vie personnelle et vie professionnelle	Volonté de soutenir les parents et l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle.	Charge mentale élevée et manque de solutions adaptées.	Créer une garderie en milieu de travail. Instaurer une pause-parent. Établir des politiques de conciliation claires.

- Proposition pour favoriser l'EDIA

Axes	Éléments positifs/acquis	Obstacles/besoins	Actions proposées (verbatim inclus)
Recrutement inclusif	Volonté de diversifier les profils dans les organismes.	Sous-représentation de certains groupes. Biais dans les processus.	Renforcer un recrutement de profils diversifiés compétents en fonction des représentations dans les organismes. *« Nous encourageons les candidatures de personnes s'identifiant comme femmes, non binaires, racisées, 2SLGBTQIA+, autochtones… »*
Méthodes de sélection équitables	Intérêt pour des processus plus objectifs.	Biais visuels ou comportementaux lors des entretiens.	Développer une approche de recrutement sans voir la personne afin de se concentrer essentiellement sur le contenu (*caméra fermée*

			en visio ou *audition à l'aveugle* comme dans les orchestres).
Veille et inspiration externes	Volonté d'innover.	Manque de références et de modèles avancés.	S'inspirer d'autres organismes plus avancés et réaliser une veille sur le sujet.
Gouvernance en EDI	Existence ponctuelle de comités internes.	Absence ou inactivité d'un comité dédié dans certaines structures.	Veiller au maintien ou à la mise en place d'un comité en EDI permettant le maintien de pratiques à jour.
Technologies inclusives	Usage croissant du numérique.	Choix technologiques parfois non inclusifs.	Travailler l'approche sur la sélection et l'utilisation des outils technologiques pour éviter des choix biaisés et non EDIA+.
Compétences interculturelles	Sensibilité à la diversité culturelle.	Médiation interculturelle parfois insuffisante.	Proposer une formation sur la médiation interculturelle.
Reconnaissance des réalités autochtones	Intérêt croissant pour l'autochtonie.	Manque de compréhension dans certains milieux francophones.	Offrir une formation obligatoire à l'autochtonie pour les francophones des Territoires du Nord-Ouest.
Égalité des genres	Engagement affiché.	Perspectives divergentes ou méconnaissance des lois.	Renforcer l'engagement en matière de sensibilisation et d'éducation sur l'égalité des genres tout en respectant les perspectives individuelles, mais en réaffirmant le référentiel canadien (lois, Charte, stratégie).

Accessibilité universelle	Volonté d'inclusion.	Aménagements physiques, sensoriels ou technologiques insuffisants.	Mettre en place des politiques et des actions concrètes permettant de tendre vers une accessibilité universelle au sein des organismes.

CONCLUSION

Les témoignages et les constats issus des volets des personnes s'identifiant comme femmes, personnes alliées et des organismes francophones brossent le portrait d'un leadership aux Territoires du Nord-Ouest profondément marqué par son contexte territorial (isolement, coût de la vie élevé, roulement important…), mais aussi par une capacité collective à créer des espaces d'engagement inclusifs et porteurs de sens.

Ainsi, nous arrivons à dresser des points de convergence de l'étude.

- Vision partagée d'un leadership participatif, collaboratif et humain, rejetant les modèles autoritaires ou compétitifs.
- Reconnaissance des obstacles structurels. Exigences restrictives en recrutement, normes genrées persistantes, manque de mentorat structuré, conciliation vie personnelle et vie professionnelle parfois difficile, sous-représentation intersectionnelle dans les instances de décision.
- Facteurs facilitateurs communs. Réseaux solides, rôle moteur du bénévolat et des associations, modèles inspirants, politiques d'EDIA+ existantes (même si inégalement appliquées), ouverture à la diversité culturelle.
- Volonté affirmée d'agir. Renforcer le mentorat, la formation, l'accessibilité et les politiques d'EDIA+ tout en travaillant sur la gouvernance agile et la représentation équilibrée.

Les points de divergence de l'étude.

- Les femmes mettent fortement en avant la charge mentale, les biais implicites et les défis liés à la parentalité, que les personnes alliées identifient, mais avec moins d'intensité.
- Les personnes alliées expriment une vision optimiste de l'égalité des genres, qui contraste parfois avec les expériences vécues par les femmes (écart entre perception et réalité).
- Les organismes francophones soulignent leur flexibilité et leur ouverture, mais la mise en pratique reste parfois informelle, créant un risque d'inégalités perçues.

- Les personnes alliées insistent sur la sensibilisation et la visibilité comme leviers majeurs, alors que les femmes et les organisations pointent davantage le besoin de soutien concret (services de garde, formations financées, recrutement inclusif…).

Synthèse des leviers clés de l'étude.

- Renforcement des réseaux et du mentorat, incluant la jeunesse, les personnes des groupes en quête d'équité et les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes.
- Formations continues et adaptées, intégrant l'EDIA+ et le leadership inclusif.
- Politiques claires et mesurables pour la diversité, l'inclusion, l'équité, l'accessibilité+, l'égalité des genres et la conciliation des temps de vie.
- Actions ciblées sur la représentation dans la gouvernance et les postes de direction.
- Soutien structurel, soit les services de garde, le transport, la santé mentale, l'information centralisée.
- Dialogue multiculturel.
- Reconnaissance des réalités autochtones.

Synthèse globale d'un programme d'action à court, moyen, long terme

Horizon	Actions prioritaires	Objectifs
Court terme (0-12 mois)	- Lancer un programme pilote de mentorat et de jumelage inclusif. - Mettre en place des forums réguliers d'échanges communautaires. - Diffuser largement les politiques d'EDIA+ existantes. - Offrir une formation en EDIA+ obligatoire (incluant l'approche décoloniale et l'égalité des genres dans les pratiques) pour tous les organismes qui le souhaitent et l'incorporer dans les parcours d'intégration. - Centraliser l'information communautaire (plateforme + programme « Bénévole ami·e »).	Créer rapidement des espaces inclusifs. Renforcer le sentiment d'appartenance. Faciliter l'intégration dans les réseaux.

	- Mettre en place des mesures de soutien généralisées (services de garde/transport lors d'événements sur demande).	
Moyen terme (1-3 ans)	- Formaliser les politiques d'EDIA+ avec objectifs mesurables et rapports publics. - Développer un réseau interorganismes pour mutualiser certaines ressources et pratiques inclusives. - Lancer un programme de bourses et de formations ciblées pour la jeunesse et les groupes sous-représentés au postsecondaire. - Intégrer un module de leadership inclusif et participatif dans les formations internes. - Mettre en place un code de conduite éthique pour les CA et le personnel. - Déployer un dispositif de recrutement inclusif (processus non biaisés, ouverture aux parcours atypiques).	Structurer les pratiques pour assurer leur cohérence. Développer la relève. Diversifier la représentation dans la gouvernance.
Long terme (3-5 ans)	- Évaluer les retombées des actions en EDIA+ et le leadership par des indicateurs suivis. - Pérenniser le financement de postes clés et de programmes de mentorat. - Créer une école ou une académie régionale du leadership nordique inclusif. - Développer des services communautaires permanents (garderies en milieu de travail, soutien psychologique, accompagnement à l'installation).	Garantir la durabilité des acquis. Adapter le leadership aux réalités du Nord. Assurer une inclusion systémique et intergénérationnelle.

- Renforcer les partenariats multiculturels et autochtones.

- Intégrer l'accessibilité universelle dans toutes les infrastructures et tous les services.

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des personnes participantes des Territoires du Nord-Ouest pour leur implication et leur contribution précieuse à cette étude et à ce projet. Nous exprimons également notre gratitude aux organismes francophones (le Collège nordique francophone, la Commission scolaire francophone des TNO, le CDÉTNO, Médias ténois, l'AFTSO, l'AFCY et le Comité Jeunesse des TNO) pour leur soutien, sous diverses formes, dans le cadre de ce projet. Nous tenons également à remercier le Réseau TNO Santé de la Fédération franco-ténoise pour son engagement.

PORTRAIT PAR SECTEUR - NUNAVUT

INTRODUCTION

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de la recherche-terrain menée auprès de femmes francophones du Nunavut.

La phase-terrain s'est déroulée de janvier à juin 2025. Quinze femmes francophones ont répondu à un sondage approfondi. De plus, lors d'une activité communautaire pour célébrer la Journée internationale des droits des femmes, 22 femmes se sont réunies et ont discuté de six questions clés autour du leadership féminin et des défis auxquels sont confrontées les femmes francophones et francophiles du Nunavut.

Afin de contextualiser les conditions dans lesquelles la collecte de données a été réalisée, voici quelques informations sur le territoire.

Le Nunavut est un territoire canadien où la pénurie de main-d'œuvre est particulièrement marquée. À titre d'exemple, entre 25 % et 40 % des postes au sein du gouvernement du Nunavut ne sont pas pourvus. Ce territoire représente pour plusieurs une occasion d'améliorer une situation professionnelle. Toutefois, un grand nombre de personnes ne s'y installent que temporairement, avant de retourner dans les provinces du Sud pour poursuivre leurs carrières.

Selon les données Recensement 2021 de Statistique Canada, parmi les 255 femmes ayant déclaré le français comme langue officielle parlée :

- Vingt femmes n'ont pas travaillé en 2021.
- Cent soixante-quinze femmes ont occupé un emploi, dont 125 à temps plein.
- Aucune réponse n'a été obtenue pour 60 femmes.
- Parmi les 175 femmes ayant travaillé, 165 se sont identifiées comme salariées.

Le secteur des administrations publiques ressort comme le plus fréquemment mentionné (70 femmes y sont employées).

En ce qui concerne la mobilité résidentielle :

- Soixante-dix femmes sur les 255 ont déménagé dans l'année précédente.
- Cent soixante-cinq ont changé de lieu de résidence au cours des cinq dernières années.

Ces données reflètent un taux de roulement élevé au sein de la population francophone du Nunavut.

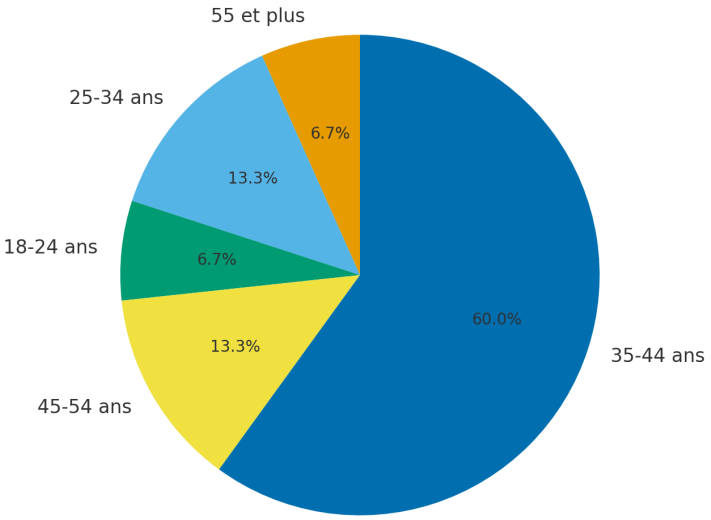
RÉSULTATS

QUANTITATIFS

Ici, nous analyserons les données démographiques des participantes afin d'avoir une idée plus précise des Franco-Nunavoises qui occupent ou aspirent à des postes de leadership dans la communauté.

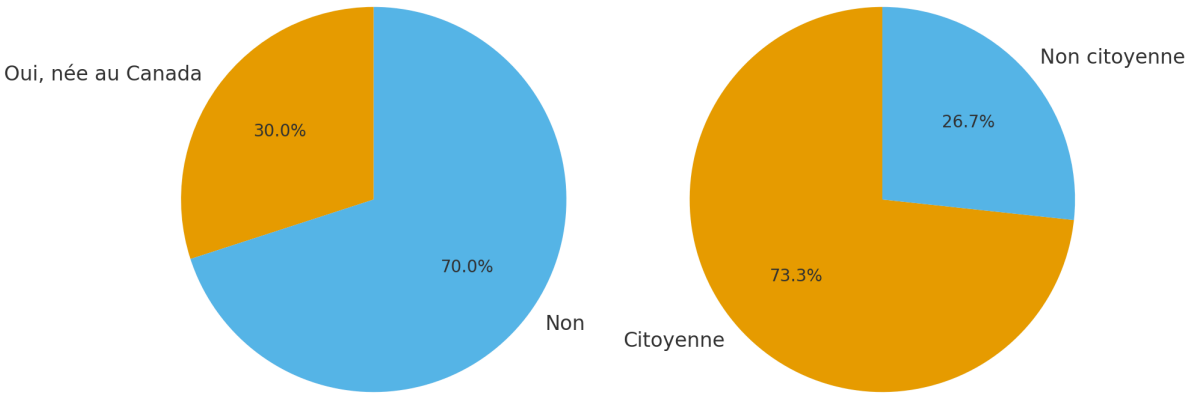
Analyse démographique des participantes

Répartition des participantes par tranche d'âge en 2025



Parmi les quinze femmes interrogées, la majorité est âgée de 35 à 44 ans.

Répartition des participantes selon leur lieu de naissance et leur statut migratoire en 2025 (Nunavut)



Il est important de constater que 70 % des participantes à l'étude ne sont pas nées au Canada. Toutefois, lorsqu'on les interroge sur leur statut de citoyenneté, 73,3 % répondent être citoyennes canadiennes. Cela suggère qu'une grande partie de ces femmes sont des immigrantes établies au Canada depuis plusieurs années et ont obtenu la citoyenneté.

Cette observation est appuyée par les données relatives à la durée de résidence. Dix femmes sur 15 vivent au Canada depuis plus de cinq ans, et au moins six y résident depuis plus de trois ans (quatre n'ont pas répondu à cette question).

Quarante-six virgule sept pour cent (46,7 %) des femmes interrogées font partie d'une minorité visible. Une seule femme a déclaré être en situation de handicap nécessitant une forme d'accommodement.

En ce qui concerne le niveau de scolarité, les femmes occupant des postes de leadership sont majoritairement diplômées de l'enseignement universitaire, seules deux d'entre elles n'ayant pas obtenu de diplôme universitaire.

Enfin, la majorité des participantes vivent en couple et ont des enfants. Une seule femme est célibataire, et cinq n'ont pas d'enfants.

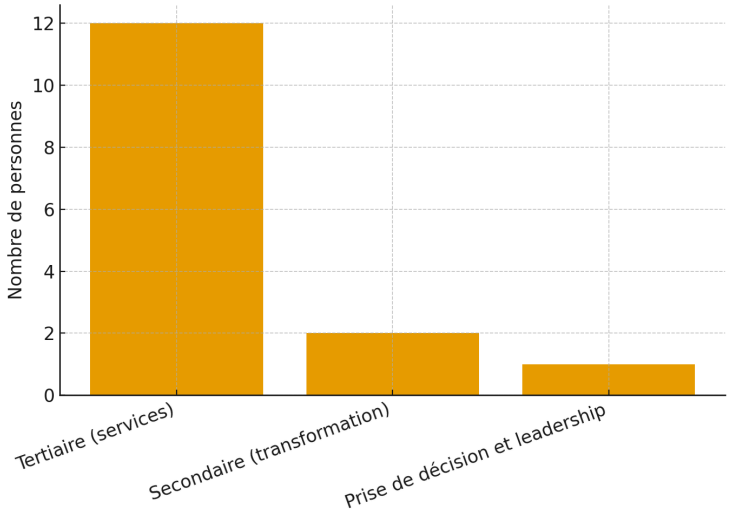
VOLET PERSONNE S'IDENTIFIANT COMME FEMMES FRANCOPHONES

Leur parcours de leadership

Les catégories de rôles occupés

La plupart des femmes interrogées sont salariées et occupent des postes à responsabilités, que ce soit au sein du gouvernement, d'une association ou d'un cabinet. Sur les 15 participantes, 12 évoluent dans le secteur tertiaire, dont une majorité dans le domaine de l'éducation.

Répartition des répondantes selon leur secteur d'emploi



Sur les 15 femmes interrogées, quatre occupent un poste de gestionnaire et deux occupent une fonction de direction. Une seule déclare occuper un poste de leadership à titre de bénévole.

Le développement du leadership

Au Nunavut, on observe que les femmes accèdent à des postes de leadership au cours de leur carrière, grâce à une combinaison d'expériences, de formations générales et professionnelles, et de détermination. Les femmes mentionnent aussi le soutien de leurs proches et de leur milieu professionnel pour gravir les échelons.

La plupart des femmes évoquent une combinaison de facteurs dans le développement de leurs styles de leadership. Quatre femmes sur cinq soulignent l'aspect humain, et le rôle joué soit par un·e mentor·e, soit par d'autres collègues. Deux femmes sur cinq précisent que, même si elles connaissent les différents styles de leadership, elles trouvent important d'être elles-mêmes.

Le manque de mentorat, ou au contraire la présence de formations en leadership sont identifiés comme des facteurs pouvant freiner ou favoriser l'accès à des postes de leadership. Sur 15 femmes, deux n'ont accès à aucune formation, neuf reçoivent périodiquement de la formation sur leur temps de travail et deux reçoivent des sessions de mentorat. Le mentorat est dispensé de manière formelle ou informelle.

Les Franco-Nunavoises sont nombreuses à développer leur leadership de manière participative et collaborative. Elles s'appuient sur leurs expériences et leurs connaissances, elles adaptent leur style à leurs collègues et leur environnement et font preuve de flexibilité dans leur approche de leadership.

Défis spécifiques au genre dans leur cheminement

On constate que, pour les femmes immigrantes établies depuis moins de trois ans, l'un des principaux défis est la non-maîtrise de l'anglais, ainsi que le manque de reconnaissance de leurs diplômes. Ces obstacles ne sont pas relevés par les femmes immigrantes installées depuis plus longtemps ou les femmes canadiennes.

Enfin, bien que 73,3 % des femmes interrogées considèrent avoir une bonne ou très bonne conciliation vie personnelle et vie professionnelle, une consultation de groupe a révélé que le manque de soutien à cet égard, ainsi que la forte présence masculine dans les postes décisionnels, constituent des freins à leur progression professionnelle, particulièrement dans les milieux à prédominance masculine.

Style de leadership et alignement organisationnel

Types de leadership exercés

Sur le panel de femmes interrogées, tous les styles de leadership ressortent, excepté le style autoritaire. La majorité, six femmes sur huit, privilégie le style collaboratif ou participatif ou une combinaison des deux. Une seule participante indique qu'elle a un style directif. On peut donc en conclure que les femmes qui ont participé à la recherche et qui sont dans un poste de leadership au Nunavut essaient donc de faire participer leurs équipes dans les décisions.

Style de leadership et alignement organisationnel

Parmi les 15 femmes interrogées, trois indiquent que leurs organismes adoptent un style organisationnel directif. Toutefois, seule l'une d'entre elles affirme être en accord avec ce mode de gestion. Les deux autres estiment que les styles de leadership participatif et collaboratif sont plus mobilisateurs et engageants pour l'organisation et son personnel. À l'inverse, une participante rapporte que, dans son organisation, un leadership participatif mal appliqué a conduit à une forme de microgestion, l'amenant ainsi à se distancer de ce style. En effet, un manque de structure dans la gestion peut conduire à un désengagement également du personnel.

Aspirations futures en matière de leadership

Dans notre échantillon, deux femmes aspirent à évoluer professionnellement, les autres femmes n'ont pas mentionné d'aspirations futures claires. En revanche, elles ont toutes une grande ouverture à la formation et l'envie d'acquérir plus d'expérience. Le nombre de postes importants non pourvus donne l'occasion aux Franco-Nunavoises de combler leurs besoins d'avancement.

Conditions de travail et conciliation

Description de tâches formelle et alignement avec l'organisation

Cinquante pour cent des répondantes trouvent que la description de leurs tâches correspond à leur réalité.

Capacité de concilier vie personnelle et vie professionnelle

Plus de 70 % des femmes interrogées disent que leur conciliation vie personnelle et vie professionnelle est bonne. À l'inverse, lors des consultations de groupe, la conciliation vie personnelle et vie professionnelle est mentionnée comme un frein systémique pour obtenir des postes de leadership. On peut donc considérer que les femmes choisissent des postes en fonction de la possibilité de concilier leurs deux sphères de vie.

Présence de soutien administratif ou en ressources humaines (RH)

Parmi les 12 femmes interrogées, quatre indiquent pouvoir compter sur un·e collègue de confiance comme ressource de soutien. Trois répondantes déclarent ne disposer d'aucune ressource, tandis que trois autres mentionnent avoir accès à une personne dédiée dans leur organisation (un·e représentant·e syndical·e, un·e professionnel·le des ressources humaines ou un·e psychologue).

Évaluation, formation et développement professionnel

Fréquence et processus d'évaluation professionnelle

Sept répondantes ont indiqué être évaluées sur une base annuelle. Pour les autres Franco-Nunavoises de l'enquête, c'est soit deux fois par an, soit tous les trimestres. Trois d'entre elles ne sont jamais évaluées par leurs organisations sans en mentionner les raisons.

Besoins identifiés pour renforcer le leadership

La grande majorité des femmes interrogées durant l'enquête ont un suivi régulier dans leurs tâches grâce à une évaluation *a minima* annuelle et un accès à une offre de formations. Lors d'une rencontre de groupe, elles ont rappelé que la clé de leur évolution professionnelle réside dans les éléments suivants :

- Un service de garde stable, abordable et de qualité.
- Le réseautage et le mentorat.
- Le bilinguisme (français/anglais).
- La visibilité et l'implication active dans la communauté.

Ainsi, en nous fiant à ces recommandations, nous serons en mesure d'accompagner les organisations francophones du Nunavut dans le but d'améliorer leur approche en EDIA et, par le fait même, prendre en considération ces besoins.

Perspectives critiques et recommandations des participantes

Changements souhaités dans leurs organisations

Six femmes souhaitent voir des changements dans leurs organisations, deux femmes souhaitent voir des changements dans les politiques de leur organisation, deux femmes souhaitent voir un changement dans la gestion et une femme souhaiterait des changements en équité, diversité et inclusion. Elle précise que les femmes devraient exercer plus de responsabilités et avoir plus de respect.

Analyse transversale et constats

Au vu du petit nombre de données, il est difficile de conclure sur des enjeux structurels communs aux Franco-Nunavoises. En revanche, les données confirment ce que le rapport *La vie des femmes francophones et francophiles au Nunavut : une analyse interne et externe* a mis en lumière en 2025. Les femmes du Nunavut rencontrent des freins systémiques majeurs identiques aux femmes à travers le Canada plus que des freins organisationnels spécifiques :

- Charge familiale accrue (éducation des enfants, soins de santé).
- Conséquence directe de ces responsabilités sur la vie professionnelle.
- Poids de la langue. Le fait de travailler dans un environnement majoritairement anglophone représente un défi additionnel pour les femmes francophones.

Le contexte local contraignant pose aussi plusieurs défis uniques qui impliquent des fermetures fréquentes des écoles et garderies (manque de personnel, conditions climatiques extrêmes, coupures d'eau et d'électricité).

Ces défis impliquent que de nombreux employeurs locaux n'ont d'autre choix que de se montrer flexibles pour accommoder ces réalités. Étant donné le manque de main-d'œuvre, notamment pour les postes à responsabilités, les femmes vont choisir des postes où elles pourront concilier leur vie personnelle et vie professionnelle.

Enfin, il est à noter que le réseautage et le soutien sont importants pour les femmes et jouent un rôle déterminant dans l'accès aux postes de leadership. Ils permettent de briser l'isolement, d'échanger des stratégies et d'ouvrir des possibilités, essentiels dans des milieux professionnels restreints.

Analyse des écarts entre les politiques et la pratique

Lorsqu'on analyse les écarts entre les politiques et la pratique, on constate que les grandes institutions, telles que le gouvernement du Nunavut et le gouvernement fédéral,

disposent de politiques claires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Ce n'est pas toujours le cas des plus petites structures. Les services à l'enfance et les associations communautaires, en particulier, peinent à mettre à jour ou à appliquer des politiques inclusives, freinant ainsi l'accès équitable des femmes aux postes décisionnels.

En ce qui concerne les styles de leadership, il ressort clairement qu'il est important pour une majorité de femmes de permettre au personnel de prendre part aux processus décisionnels. Cela s'inscrit dans un contexte organisationnel souvent influencé par les valeurs sociétales inuites. De nombreuses structures du territoire, y compris le gouvernement du Nunavut, s'appuient sur les principes de l'*Inuit Qaujimajatuqangit*, qui intègrent le savoir traditionnel inuit dans les pratiques modernes et quotidiennes.

Tel que mentionné dans un énoncé du gouvernement territorial :

« Le gouvernement du Nunavut bâtit l'avenir du Nunavut selon le savoir issu des valeurs de la société inuite. Ces valeurs se basent sur les principes directeurs de l'Inuit Qaujimajatuqangit, incluant ainsi le savoir traditionnel inuit dans les pratiques quotidiennes et de la vie moderne. »



Source : site Web : Valeurs sociétales inuites | Gouvernement du Nunavut

Comme indiqué dans l'illustration ci-dessus, travailler dans un but commun, discuter et développer des consensus font partie des valeurs de nombreuses organisations au Nunavut. Ainsi, les styles de leadership démocratique, participatif et collaboratif apparaissent comme étant les mieux alignés avec ces valeurs.

Il est important de noter que, si les femmes interrogées pour la plupart sont dans des rôles de leadership dans leur vie professionnelle, un bon nombre d'entre elles sont présentes également à des conseils d'administration en tant que bénévoles. Certaines choisissent de ne pas briguer de postes de haute responsabilité, comme la présidence d'un conseil, pour ne pas

alourdir leur charge déjà importante. Cette décision reflète là aussi une volonté de préserver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Réflexion sur l'intersection du genre, de la francophonie et de la territorialité

Il est essentiel de prendre en compte dans cette analyse le contexte unique du territoire. La langue première du Nunavut étant l'inuktitut, les femmes francophones sont donc dans un contexte doublement minoritaire. Les femmes immigrantes arrivant directement au Nunavut vivent de plus grands défis, notamment liés à la méconnaissance de l'anglais, de l'inuktitut et de la difficulté à faire reconnaître leurs diplômes.

Conclusion

En tirant le bilan de ce portrait des femmes francophones dans les postes de leadership, il apparaît difficile, compte tenu du nombre limité de données recueillies, d'émettre des conclusions spécifiques et généralisables. Toutefois, les données recueillies indiquent que les obstacles relèvent avant tout de dynamiques systémiques plutôt que d'enjeux strictement organisationnels.

Par ailleurs, il reste complexe de dégager un style de leadership propre aux femmes dans ce contexte territorial. Cela nous a conduits à une autre piste de réflexion essentielle. Qu'entend-on réellement par « être en poste de leadership » au Nunavut? En effet, le leadership dans une communauté aussi petite que la ville d'Iqaluit peut-il se définir de la même manière que dans une grande ville des provinces du Sud? Comme présenté dans l'introduction, le Nunavut est un territoire jeune, les enjeux d'isolement et de main-d'œuvre sont importants. Le fort roulement de personnel entraîne des répercussions sur les organisations et leur avancement. La petitesse de la communauté induit aussi que chaque personne a une grande incidence dans son organisation. Ici, les responsabilités sont souvent éclatées, et un poste de gestion peut impliquer une multitude de tâches qui seraient autrement déléguées. De ce contexte, il est limitant de réduire la définition de postes de leadership à des postes de gestionnaires ou de directrices alors que celles-ci n'ont parfois pas de personnel sous leurs responsabilités. Les administratrices de CA, par exemple, n'exercent-elles pas une influence significative? Finalement, dans notre territoire où chacun·e est mis·e à contribution pour faire vivre la communauté, tant dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle, a-t-on vraiment plus d'influence sur la communauté lorsqu'on est dans un poste de leadership?

VOLET PERSONNES QUI S'IDENTIFIENT COMME ALLIÉES

Malgré le partage sur nos réseaux sociaux, nous n'avons reçu aucune réponse de personnes se considérant comme alliées de la communauté. Il semble que le terme « alliée » n'ait pas été suffisamment explicité, ce qui a pu empêcher certaines personnes de s'identifier comme telles et de participer au sondage.

VOLET ORGANISATIONS FRANCOPHONES DU NORD CANADIEN

Observations générales et dynamiques de genre

Conditions des Franco-Nunavoises dans les milieux de travail

Les directions des organismes francophones considèrent que les conditions de travail dans leurs organismes sont bonnes pour les personnes qui s'identifient comme femmes. Les quatre directions s'accordent pour dire qu'il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes dans leurs organisations.

Observations générales faites par les directions ou RH

Une direction d'organisme observe que les hommes de son milieu se montrent généralement plus conciliants, évoluant dans un environnement à majorité féminine. Une direction souligne la sous-représentation des femmes à la présidence de son conseil d'administration, en partie attribuable aux exigences de déplacements fréquents, souvent plus contraignants pour les mères, notamment en raison des responsabilités familiales. Par ailleurs, un organisme accorde une attention particulière à l'équilibre des genres au sein de son équipe en veillant à la parité du personnel.

Répartition des genres dans les effectifs

Les hommes sont majoritaires dans trois conseils d'administration (CA) sur quatre dans la communauté francophone du Nunavut. Un seul CA est composé uniquement de femmes. Dans les effectifs des autres organisations, la répartition est proche de la parité. Un organisme prévoit embaucher une ou deux femmes supplémentaires pour un meilleur équilibre des genres au sein de l'organisation.

Perception des dynamiques de genre

Deux femmes occupant des postes de leadership estiment qu'il est bénéfique d'avoir des femmes siégeant à leurs conseils d'administration, les jugeant généralement plus ouvertes et sensibles à certains enjeux et certaines visions. Deux directions d'organismes affirment ne pas percevoir de dynamiques de genre au sein de leurs structures. À l'inverse, une autre leadeuse considère que ces dynamiques sont bel et bien présentes dans son organisation et qu'elles représentent un levier important pour promouvoir la diversité et un leadership inclusif.

Taux de roulement et explications associées

Deux organismes indiquent que le principal défi ne réside pas tant dans la rétention du personnel que dans le recrutement de personnes qualifiées. Un autre organisme mentionne avoir mis en place d'importants efforts pour améliorer la rétention du personnel, efforts qui ont porté leurs fruits. À l'inverse, un organisme éprouve des difficultés à conserver du personnel pendant plus d'un an, principalement en raison du caractère partagé du poste entre deux structures, ce qui rend les tâches dispersées et peu attrayantes à long terme.

Représentation, parité et dynamique de genre

Statistiques sur les femmes dans les postes de gestion

Parmi les quatre organismes francophones faisant partie de l'enquête, deux sont dirigés par des femmes. Trois hommes occupent des postes de présidence au sein de ceux-ci, tandis que quatre femmes occupent des fonctions de leadership au sein de ces organismes en tant que gestionnaires.

Initiatives formelles pour promouvoir la diversité

Un organisme ne décide pas des politiques de ressources humaines, mais suit celle du gouvernement, tandis que deux organismes indiquent avoir une politique d'EDIA, mais pas de comité. Un dernier organisme nous informe qu'il n'a ni politique d'EDIA ni comité en place. Cependant, un organisme essaie de mettre des initiatives internes en EDIA pour poser les bases d'une culture plus inclusive.

Politiques existantes d'EDIA, conciliation vie personnelle et vie professionnelle

Une personne ne détenant pas de pouvoir décisionnel en ressources humaines estime que les politiques en matière d'EDIA n'engendrent généralement aucun coût pour l'organisation et affirme qu'elle en mettrait en place si cela relevait de sa responsabilité. Un organisme dispose actuellement de politiques d'EDIA plus sous forme de directives administratives, mais exprime le désir de les développer davantage. Un autre organisme possède à la fois des politiques d'EDIA et une politique de conciliation vie personnelle et vie professionnelle. Les trois autres organismes ne disposent pas de telles politiques formelles, mais offrent des aménagements au cas par cas selon les besoins du personnel.

Par ailleurs, trois organismes sur quatre indiquent avoir des femmes racisées en poste de leadership. Pour l'un des organismes, les politiques de ressources humaines sont celles du gouvernement du Nunavut, où les politiques donnent la priorité d'emploi aux personnes inuites. Pour les autres organismes, il n'y a pas de politique pour les femmes racisées. Une personne mentionne que le but n'est pas de cocher des cases, mais d'embaucher les gens en fonction de leurs compétences.

Leadership et culture organisationnelle

Types de leadership et effets dans l'organisation

Deux organismes disent adopter un style de leadership consultatif. La culture organisationnelle est collaborative dans l'ensemble des structures. Une direction affirme d'ailleurs « On prend les idées de tout le monde pour avancer ». Par ailleurs, deux autres organismes qualifient leur approche de leadership comme participative.

Les directions d'organismes expliquent que les styles de leadership collaboratif ou consultatif favorisent un personnel plus engagé et impliqué, ainsi que des relations professionnelles harmonieuses et un climat de confiance.

Facteurs qui facilitent ou freinent l'accès des femmes francophones au leadership observés dans le milieu

Les trois organisations faisant partie de l'enquête s'entendent pour affirmer que les compétences ne s'improvisent pas et que les femmes sont d'abord recrutées en fonction de leurs qualifications. Deux organismes communautaires soulignent que la flexibilité et la capacité d'adaptation sont des facteurs clés pour favoriser l'accès des femmes francophones à des postes de leadership. Un organisme insiste sur l'importance du sentiment de légitimité, soulignant que la reconnaissance de la communauté joue un rôle central. Un autre met de l'avant la valorisation de la langue française. En cas de bilinguisme, ce peut-être un levier de soutien pour les femmes en poste de leadership.

Soutien, formation et développement professionnel

Tous les organismes répondent que oui, il y a accès à de la formation en fonction des besoins.

Évaluations professionnelles et organisationnelles

Dans la totalité des cas, il y a des évaluations annuelles dans tous les organismes. Les directions disent que ces évaluations reflètent assez bien la réalité de leur travail.

Mécanismes d'accompagnement

Dans un organisme, aucun système formel n'est mis en place. Deux organisations faisant partie de l'enquête disposent d'un régime d'assurance collective. Dans l'une d'elles, une personne s'est naturellement imposée comme médiatrice informelle au sein de l'équipe de travail, bien que cela ne fasse pas partie de sa description de tâches. Cet organisme a également instauré des semaines dédiées à la santé mentale pour son personnel, afin de prévenir les problèmes de santé mentale et de contrer les effets de l'isolement causé par le fait d'habiter dans une région nordique et éloignée. Un autre organisme, de son côté, a mis en place un programme d'accompagnement de carrière et propose des ajustements personnalisés

selon les besoins individuels afin d'aller au-delà du développement au sein de la structure et de pousser les compétences professionnelles et ainsi le leadership des personnes travaillant au sein de cette organisation.

Gouvernance, pouvoir décisionnel et flexibilité

Modèles de gouvernance

Dans la totalité des cas, les organismes interrogés utilisent une structure d'organisation assez classique d'organisme à but non lucratif au Canada, soit en ayant un conseil d'administration à la tête, une direction générale et du personnel. Ce schéma peut effectivement varier dépendamment de la grandeur de l'organisation. Nous notons également que les décisions sont prises par votes au sein des CA.

Dans la totalité des cas, les membres du CA sont élu·e·s par les membres de l'organisme. Toutefois, aucun des organismes ne possède de mesures pour favoriser la parité dans la représentation des membres siégeant·e·s. Seul un organisme semble être en réflexion à cet effet.

Les décisions des conseils d'administration sont prises par vote, sans que les directions générales aient un droit de vote. Leur rôle consiste plutôt à informer les administrateurs et administratrices afin de les soutenir dans leurs prises de décisions. Sur le plan opérationnel, les équipes sont consultées dans l'ensemble des organisations.

Degré d'autonomie et de flexibilité accordé aux équipes

Dans toutes les organisations interrogées, l'autonomie occupe une place importante dans la gestion du personnel. Toutes s'accordent à dire que du personnel autonome est plus efficace et que cela contribue à instaurer un climat organisationnel sain. Une direction souligne toutefois l'importance de rester à l'écoute des personnes qui ont besoin d'un accompagnement plus soutenu.

Culture de travail et santé mentale

Pour l'un des organismes, ces aspects ne relèvent pas de sa responsabilité, car ils sont encadrés par les politiques de ressources humaines du gouvernement du Nunavut. Deux autres organismes offrent des accommodements en fonction des besoins individuels. Enfin, un organisme a mis en place plusieurs mesures de conciliation vie personnelle et vie professionnelle, incluant, notamment, des congés adaptés aux responsabilités familiales ou aux situations imprévues.

Pour les directions interrogées, les organismes laissent le droit à l'erreur et il n'y a pas de compétition. La culture est qualifiée de plutôt collaborative. Une organisation mentionne même que certaines erreurs sont perçues comme des occasions de progresser.

Toujours en lien avec la santé mentale, deux organismes ont instauré des semaines de congé consacrées à la santé mentale de son personnel. Une autre organisation offre des formations en santé mentale destinées à ses bénéficiaires, auxquelles les membres du personnel sont également invités à participer.

Concernant le travail invisible, dans l'un des organismes, les membres du conseil d'administration reçoivent une compensation financière pour leur participation aux réunions pour reconnaître leur engagement. Il s'agit également d'une stratégie de recrutement et de maintien des personnes au sein des CA. Une autre organisation reconnaît pleinement le travail invisible en mettant en place diverses politiques visant à le rendre visible et valorisé, notamment par des remerciements publics et des moments de reconnaissance en réunion. Dans le cas de deux organisations interrogées, on ne dénote pas de travail invisible dans le milieu de travail.

Inclusion des identités et environnement de travail

Prise en compte de l'identité personnelle dans les rôles occupés

Tous les organismes s'efforcent de tenir compte de l'identité personnelle dans l'attribution et l'exercice des rôles. L'un d'eux précise toutefois que les valeurs individuelles ne doivent pas entrer en contradiction avec celles de l'organisation. Une personne évoque la difficulté de reprendre un poste de direction précédemment occupé, avec le temps elle saisit l'importance d'apporter « sa propre touche ». Par ailleurs, deux autres personnes encouragent activement l'expression de la singularité du personnel. L'une dans une optique d'engagement du personnel, l'autre pour favoriser un environnement où les différences sont perçues comme une richesse.

EDI : politiques, programmes, gestion

Deux organismes disposent de politiques en matière d'EDI. Pour l'un, ces politiques prennent la forme de directives administratives, tandis que, pour l'autre, elles sont clairement intégrées au cadre interne de l'organisation.

Évaluation axée sur le bien-être et productivité

Un organisme précise que l'objectif principal de son CA vise le bien-être des bénéficiaires plutôt que celui du personnel. Les autres organisations, quant à elles, définissent des objectifs à atteindre. En cas de défis trop importants, elles n'hésitent pas à faire appel à des ressources externes. Toutes s'accordent toutefois sur le fait que la performance ne se résume pas à la seule productivité.

Perspectives de changement et bonnes pratiques

Dans la plupart des cas, des changements sont souhaités dans les organisations au niveau de l'amélioration de leur pratique en EDIA. Effectivement, certaines organisations soulignent l'importance d'élaborer des politiques pour garantir non seulement les valeurs de l'organisation - et les valeurs de l'approche en EDIA - ainsi que de la laïcité. Un autre

organisme considère que ses politiques d'EDIA sont bien mises en œuvre, tout en étant conscient qu'elles doivent évoluer. Il a donc mis en place des mécanismes pour les adapter au besoin.

Deux organismes ont mis en place des initiatives spécifiques. Un a intégré des personnes racisées grâce, notamment, à des recrutements à l'extérieur du Canada. Cela a contribué à diversifier sa programmation. Un autre a adressé une lettre à ses bénéficiaires afin de faire progresser les questions de genre et d'inclusion au sein de son organisation.

Pour deux organismes, il est important de revoir leurs politiques afin d'établir des balises claires en matière d'EDI. Un autre considère que la création d'un comité EDI serait un moyen efficace de réduire les angles morts. Enfin, le dernier organisme indique continuer de surveiller les évolutions sociales afin d'adapter ses politiques en fonction des besoins.

Bonnes pratiques observées dans d'autres organisations

Un organisme dit regarder les politiques faites dans son réseau ailleurs au Canada, mais personne ne mentionne de politiques observées intéressantes, principalement par manque de temps à y consacrer.

Analyse transversale, constats et pistes de recommandations

Les enjeux rencontrés par les femmes francophones en poste de leadership ou qui aspirent à de tels postes au Nunavut relèvent principalement de dynamiques structurelles et territoriales, sans qu'un enjeu spécifique au genre soit clairement identifié par les organisations francophones pour son personnel. Les difficultés de recrutement ont poussé les organisations à adapter leurs pratiques pour mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle, bien que certaines soient limitées par les politiques gouvernementales. Le travail en réseau (pancanadien) apparaît comme un levier favorable, permettant de renforcer l'inclusivité et le soutien communautaire. Si les Franco-Nunavoises sont soutenues dans leur milieu professionnel, leur présence reste marginale au sein de conseils d'administration, encore majoritairement masculins. Concernant les pratiques organisationnelles, elles sont généralement alignées avec les discours, et les conditions de collaboration sont jugées positives par les organismes pour favoriser l'émergence et le maintien des femmes dans des rôles de leadership.

Ce constat est en cohérence avec les entretiens réalisés, la revue de littérature, ainsi que le rapport *La vie des femmes francophones et francophiles au Nunavut 2025*, où les femmes interrogées mettent en lumière des enjeux structurels plutôt que des barrières internes aux organisations. Cela dit, les organisations ont encore du travail à faire. Bien que les employeurs affirment accommoder les travailleuses de manière individualisée, peu de politiques formelles sont mises en place pour favoriser leur participation aux conseils d'administration ou pour établir des cadres écrits qui protégeraient les femmes et les minorités dans leur parcours professionnel.

LIMITES DE LA COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données a représenté un défi important, pour des raisons indépendantes de notre volonté. Nous avons rencontré de nombreuses difficultés à communiquer avec les femmes ciblées et à réaliser des entrevues individuelles.

Afin de maximiser la portée de notre démarche, et pour éviter que les réponses soient limitées aux cercles sociaux proches de nous, nous avons opté pour une collecte de données lors d'activités communautaires. Un formulaire de questions a été distribué dans ce cadre.

Sur l'ensemble des formulaires collectés, huit se sont révélés exploitables pour notre projet. Bien que le format papier ait limité la profondeur des informations comparativement à des entrevues individuelles, nous croyons que cette méthode était la plus appropriée pour brosser un portrait pertinent de la situation des femmes francophones au Nunavut.

Il est à noter que la collecte de données a été réalisée par l'Association des francophones du Nunavut dans le cadre d'une activité communautaire et de sondage. L'échantillon est donc composé majoritairement de femmes participant à la vie communautaire francophone. Un bon nombre de femmes francophones ne sont ainsi pas représentées, car il nous est difficile de les rejoindre.

CONCLUSION

Le contexte territorial joue un rôle déterminant dans l'élaboration de politiques organisationnelles. Les organismes francophones, souvent intégrés à des réseaux panterritoriaux, sont particulièrement conscients de ces enjeux. Des initiatives sont mises en place pour favoriser l'accès des femmes à des postes de leadership, notamment par l'amélioration des conditions de travail.

Cependant, accroître la représentation des femmes au sein de conseils d'administration (CA) d'organismes francophones demeure un défi majeur. Bien que les femmes soient nombreuses dans des CA d'associations sportives, elles semblent moins enclines à s'impliquer dans des CA aux rôles plus politiques. Au-delà de l'amélioration de l'accès, il est donc essentiel de valoriser leurs contributions et de reconnaître leurs capacités à exercer une influence dans les sphères politiques.

TABLEAU DE RECOMMANDATIONS - Renforcer le leadership des femmes dans les communautés du Nunavut

Axes	Éléments positifs et acquis	Obstacles et besoins	Actions proposées
Mentorat et accès au leadership	- Accès à des postes de leadership grâce à l'expérience, la formation et le soutien de leur entourage. - Présence de femmes aux CA.	- Manque de mentorat formel et structuré. - Faible reconnaissance des diplômes (immigrantes récentes). - Faible représentation dans les CA à dimension politique. - Barrières linguistiques (anglais/inuktitut).	- Mettre en place un programme de mentorat bilingue structuré. - Faciliter la reconnaissance des acquis pour les immigrantes. - Valoriser la participation des femmes dans les CA politiques (bourses, visibilité, formations).
Style de leadership et alignement organisationnel	Préférence marquée pour un leadership participatif et collaboratif.	- Désalignement entre certains styles de gestion organisationnelle (directives) et attentes des femmes. - Mauvaise application du leadership participatif (microgestion).	- Former les gestionnaires aux différents styles de leadership. - Sensibiliser les gens aux risques liés au leadership mal structuré. - Intégrer les principes *d'Inuit Qaujimajatuqangit* dans les politiques organisationnelles.
Conciliation vie personnelle et vie professionnelle	- Soixante-treize pour cent des femmes déclarent un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. - Les organisations se montrent souples au vu des réalités territoriales.	- Charge familiale accrue. - Fermetures imprévisibles (climat, infrastructure, personnel). - Choix de postes en fonction de la conciliation et non de l'ambition.	- Mettre en place des politiques formelles de flexibilité et de soutien parental (garde d'enfants**).** - Développer des services de garde accessibles, stables, abordables et de qualité. - Valoriser les postes flexibles avec responsabilités.

Réseautage, mentorat et visibilité	- Importance reconnue du réseautage dans la progression professionnelle. - Mentorat informel existant.	- Isolement professionnel. - Manque d'occasions formelles de réseautage.	- Organiser des forums territoriaux de femmes leaders francophones et des activités de réseautage entre femmes.
Contexte territorial	- Capacité des femmes à adapter leur leadership au contexte territorial. - Double conscience des enjeux linguistiques et culturels.	- Double minorisation (genre et francophonie dans un contexte inuktitut). - Difficulté accrue pour les nouvelles arrivantes (trois langues, reconnaissance des compétences).	- Développer des programmes d'accueil et d'intégration pour les nouvelles arrivantes.

Analyse transversale avec une vision EDIA dans le leadership francophone nordique

Dans cette section, nous présentons une analyse transversale des trois territoires afin de mettre en lumière les éléments communs et distinctifs qui les caractérisent. L'objectif est d'identifier ce qui nous unit pour mieux comprendre sur quels aspects nous pouvons travailler collectivement, tout en respectant les spécificités propres à chaque réalité territoriale. Nous croyons fermement à la force de la solidarité pan-territoriale et à l'importance d'un partage sain et équitable des ressources.

Dans un contexte où d'importantes compressions budgétaires viennent d'être annoncées par le gouvernement fédéral en matière d'égalité des genres[9], cette démarche revêt une pertinence accrue, puisqu'elle nous rappelle la nécessité de nous mobiliser ensemble pour protéger nos acquis et renforcer nos capacités collectives.

REPRÉSENTATION DES PERSONNES QUI S'IDENTIFIENT COMME FEMMES DANS LE LEADERSHIP

Dans les trois territoires, les femmes jouent un rôle central dans le leadership francophone, mais celui-ci se manifeste encore principalement dans des domaines traditionnellement féminins, tels que l'éducation, les services sociaux et communautaires. Cette visibilité accrue ne garantit toutefois ni la diversification des profils ni la pleine reconnaissance de leurs compétences[10]. Par exemple, au Nunavut, les conseils d'administration demeurent majoritairement dirigés par des personnes qui s'identifient comme hommes cisgenres, tandis qu'au Yukon, les profils des leadeuses francophones se révèlent relativement homogènes.

Par ailleurs, bien qu'il soit difficile à identifier les personnes queers, leur représentation dans des postes décisionnels demeure largement insuffisante, ce qui constitue un enjeu important à observer et à approfondir dans les prochaines étapes du projet, notamment en adoptant une approche fondée sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité. On constate également le phénomène des « toujours les mêmes » dans les rôles de leadership où d'un côté, cela témoigne d'un engagement fort et d'une volonté de contribuer activement à la vitalité des communautés. D'un autre côté, cette concentration entraîne une surcharge mentale importante pour les femmes engagées, menant parfois à l'épuisement. Ce phénomène limite également l'émergence de nouveaux profils, freinant ainsi le renouvellement du leadership dans l'espace francophone en contexte minoritaire.

Enfin, dans les trois territoires, les femmes engagées témoignent d'expériences d'épuisement, de charge mentale élevée, particulièrement dans les communautés où les

[9] LEBLANC, Pierre Philippe (6 août 2025). *La fin prévue de certains financements inquiète pour l'égalité des genres au N.-B*. ICI Radio-Canada. Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2183807/financement-femmes-egalite-genres-canada

[10] Bouchard, L., & Dubois, A. (2020). *Femmes et leadership en contexte francophone minoritaire*. Presses de l'Université d'Ottawa.

ressources sont limitées et où l'isolement complique le mélange des rôles professionnels et familiaux. Il existe aussi des barrières non seulement logistiques, mais psychoculturelles. Les attentes traditionnelles sur le genre et le rôle des femmes dans la famille, le manque de mentorat et de soutien institutionnel, l'accès insuffisant à des services de garde abordables ne sont pas à négliger.

Une spécificité propre au Yukon est la surreprésentation des femmes dans les instances de leadership francophone, ce qui, à première vue, pourrait sembler idéal. Toutefois, une analyse plus approfondie révèle que ces profils demeurent relativement homogènes. Il s'agit majoritairement de femmes cisgenres, caucasiennes, âgées de 35 à 50 ans, originaires du Canada ou de l'Europe, et dotées d'un niveau de scolarisation élevé. Cette homogénéité limite la diversité des perspectives, malgré leur présence numérique accrue. Or, la population franco-yukonnaise tend à croître et à se diversifier, tant sur le plan culturel que socio-économique[11]. Il est donc souhaitable que cette évolution démographique se reflète progressivement dans les espaces décisionnels afin d'assurer une représentation plus inclusive et représentative de la pluralité des réalités.

En parallèle, la conciliation vie personnelle et vie professionnelle reste un enjeu important. Effectivement, plusieurs mères engagées dans le leadership communautaire relèvent un manque de compréhension, voire de soutien concernant la réalité parentale au sein des équipes. Ces dynamiques peuvent créer un climat de travail ambivalent, où l'inclusion des femmes ne garantit pas nécessairement l'équité des conditions.

Enfin, la jeunesse demeure largement absente des sphères décisionnelles. Le manque de mécanismes formels de mentorat et d'accompagnement freine leur implication dans les structures de gouvernance. En revanche, favoriser l'accès des jeunes à ces espaces représente un levier crucial pour renouveler les profils de leadership, assurer la transmission des savoirs et encourager une relève plus diversifiée et résiliente.

Au Nunavut, comme mentionné plus haut, les femmes sont moins représentées dans les conseils d'administration en grande partie à cause de contraintes de mobilité (grandes distances, coûts de déplacement, isolement des communautés) et de responsabilités familiales significatives (soins aux enfants, aux aînés, gestion du foyer). Ces réalités pratiques limitent la disponibilité des femmes pour assumer des rôles décisionnels, surtout dans les collectivités éloignées.

Ce phénomène entre en contradiction avec les discours de certaines organisations ou instances qui affirment qu'il n'y a pas d'enjeux de genre majeur dans les milieux francophones du territoire, qu'il règne une forme de neutralité. Pourtant, malgré le fait que les femmes constituent la majorité du personnel dans plusieurs secteurs (services sociaux, éducation, santé), leur visibilité ne se traduit pas nécessairement par une représentativité équivalente dans les instances de gouvernance ou de haut niveau (conseils communautaires, CA, comités décisionnels).

---

[11] François, Catherine. (5 octobre 2024). *Les progrès remarquables du français au Yukon. Radio-Canada - Nord. En ligne : Progrès du français au Yukon*

Ces données montrent qu'il ne suffit pas que les femmes soient nombreuses dans les effectifs salariés ou bénévoles pour que l'équité réelle soit atteinte, il faut que les structures mesurent et corrigent activement les obstacles de genre, en adaptant les modalités de participation (horaires flexibles, soutien logistique, reconnaissance des rôles familiaux), en promouvant la diversité des profils et en mettant en place des mesures de mentorat et de soutien.

Aux Territoires du Nord-Ouest, on observe que la jeunesse qui a participé à l'enquête est de plus en plus proactive et vocalisée dans ses revendications. En effet, les jeunes rencontrés réclament non seulement une voix au sein des organisations décisionnelles, mais remettent aussi en question les normes établies en matière de genre. Il y a bel et bien un conflit générationnel où les jeunes expriment une insatisfaction face à la vision plus traditionnelle de l'égalité des genres et revendiquent des modèles de leadership qui soient inclusifs « dégenrés », ouverts, diversifiés, et sensibles aux intersections (genre, orientation sexuelle, origines culturelles, niveau socio-économique).

ACCÈS ET MAINTIEN EN POSTE

Dans l'ensemble des territoires canadiens, le souhait de voir émerger et se consolider des réseaux de mentorat, de réseautage et de formation est largement partagé. Ces mécanismes sont perçus comme des leviers essentiels pour soutenir le développement du leadership, favoriser la relève et renforcer la résilience des communautés francophones en contexte minoritaire. Cependant, leur accessibilité demeure limitée en raison de contraintes importantes, telles que le manque de temps des personnes engagées, souvent déjà sursollicitées par le bénévolat et la charge communautaire, la rareté des ressources financières pour soutenir des programmes structurés et la difficulté à maintenir une continuité des initiatives.

Pour répondre à ces besoins, chaque territoire a cependant développé des structures de formation adaptées à ses réalités. Au Nunavut, le Centre de formation *Qaujimaniq* offre depuis 2022 des formations postsecondaires, professionnelles, linguistiques et continues visant à contribuer à l'épanouissement personnel et professionnel des francophones. Aux Territoires du Nord-Ouest, le Collège nordique francophone, situé à Yellowknife, est le seul établissement d'enseignement postsecondaire francophone au nord du 60^{e} parallèle. Il propose des programmes en administration, en gestion, en tourisme, en éducation à la petite enfance et en aide pédagogique spécialisée, adaptés aux besoins du marché du travail nordique. Le Yukon bénéficie également des programmes du Collège nordique francophone et détient un service de formation au sein de l'Association franco-yukonnaise, offrant des formations professionnelles et linguistiques en collaboration avec des partenaires locaux, afin de répondre aux besoins spécifiques des communautés francophones du territoire.

Malgré la présence de ces institutions, plusieurs défis demeurent. Le roulement élevé du personnel et des bénévoles affecte la stabilité organisationnelle. Comme constaté, de nombreuses personnes quittent les postes décisionnels après quelques années, ce qui freine la

transition entre les postes et accentue le phénomène des « toujours les mêmes ». Les conditions structurelles propres au Nord, telles que le coût élevé de la vie, la crise du logement et l'isolement géographique, constituent également des barrières concrètes à la participation à long terme et à la stabilité dans les organisations.

Dans les trois territoires, les modèles de réussite et les réseaux sont essentiels pour accéder à des postes de leadership et les maintenir. Ces structures permettent non seulement de comprendre les codes et les attentes des instances, mais aussi de bénéficier de conseils et de relais stratégiques pour progresser dans la hiérarchie communautaire, si tel est le souhait. Les territoires sont souvent perçus comme des « terres de possibilités », où la mobilité sociale apparaît relativement fluide en raison de la proximité des communautés, de la taille réduite des organisations et de la possibilité pour les personnes engagées de se faire remarquer rapidement. Cependant, cette fluidité comporte des limites et des tensions. Le maintien dans ces rôles de leadership s'accompagne souvent d'une charge cumulative importante des rôles et met de la pression à se développer un réseau rapidement.

Ainsi, si les territoires offrent des possibilités, elles exigent également une grande résilience et un soutien structuré pour que le leadership puisse être durable et inclusif. Le développement de réseaux panterritoriaux apparaît donc comme un levier nécessaire. Ces réseaux permettraient de mutualiser les ressources, de créer des espaces virtuels de rencontre et de briser l'isolement. Ils favoriseraient la diversité des profils, incluant les jeunes, les personnes issues de la communauté LGBTQ+ et celles de différentes origines culturelles et socio-économiques, tout en offrant des formations adaptées aux réalités locales et en promouvant une approche inclusive et dégenrée du leadership.

CONCILIATION VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

Dans les trois territoires, les femmes semblent faire face à des défis particuliers lorsqu'il est question de conciliation entre vie personnelle, professionnelle et communautaire. Bien que la difficulté de concilier ces sphères soit partagée par l'ensemble des femmes au Canada, elle prend une forme amplifiée dans le Nord, en raison de réalités structurelles, sociales et géographiques propres aux régions nordiques.

De manière commune, les participantes des trois territoires soulignent que la conciliation est particulièrement difficile. Les femmes assument une charge mentale importante et cumulent souvent plusieurs rôles (professionnelles, mères, proches aidantes, bénévoles, membres actives de leur communauté). Ces responsabilités s'entrecroisent dans un contexte marqué par une crise persistante du logement, des services limités et un roulement élevé de personnel dans de nombreux secteurs, ce qui accentue la pression sur celles qui demeurent en poste.

Ajoutons à cela que, dans les trois territoires, il y a manque flagrant de garderies et de services de garde francophones et anglophones, ce qui limite et retarde, dans certains cas, le maintien et le retour sur le marché du travail et à la vie communautaire.

Dans les trois territoires et ce qui est plus particulièrement ressorti aux Territoires du Nord-Ouest était la proximité des communautés qui entraîne une porosité entre vie personnelle et vie professionnelle. Dans les faits, les frontières sont floues et la pression sociale peut y être élevée, les femmes étant souvent sollicitées au-delà de leur rôle officiel. Plusieurs participantes nomment explicitement la charge mentale, mais relèvent que celle-ci est parfois minimisée ou ignorée par certains collègues ou certaines personnes alliées.

Comparativement aux provinces du sud du Canada, la charge mentale dans le Nord est différente non seulement en intensité, mais aussi en nature. Les réalités géographiques (isolement, climat rigoureux, coûts de transport), structurelles (manque de services spécialisés, rareté du logement, accès restreint aux soins) et sociales (petite taille des communautés, forte interconnaissance, pression sociale élevée) créent un environnement où les femmes doivent assumer davantage de responsabilités invisibles. Là où, dans le Sud, la charge mentale est souvent liée à la répartition inégale des tâches domestiques et familiales, dans le Nord, elle s'étend aussi à la gestion de pénuries, de crises collectives et d'infrastructures déficientes.

En somme, la charge mentale vécue par les femmes aux territoires nordiques est profondément ancrée dans des dynamiques systémiques propres à ces régions. Elle ne peut être comprise qu'en tenant compte des conditions de vie particulières et des pressions supplémentaires que les crises sociales, climatiques et structurelles font peser sur elles.

APPROCHE EDIA ET INCLUSION

Pour continuer, on observe un fort engouement pour l'approche EDIA aux territoires. Les organisations reconnaissent l'importance d'intégrer la diversité et l'inclusion comme des valeurs fondamentales, et plusieurs considèrent la pluralité culturelle comme une richesse. Toutefois, cette diversité représente aussi un défi organisationnel, car elle demande du temps, de l'adaptation et de la gestion de divergences culturelles et/ou de croyances parfois difficiles à concilier. De façon générale, la mise en œuvre de l'EDIA est perçue comme fragile et inégale, marquée par des intentions positives, mais des actions souvent limitées ou symboliques selon les répondantes.

Dans le cas des institutions franco-yukonnaises, ces organisations apparaissent alignées sur les valeurs d'EDIA et affichent une ouverture manifeste. Néanmoins, les politiques mises en place demeurent floues et reposent sur des pratiques fragiles plutôt que sur des structures solides. Les biais inconscients persistent et freinent les progrès selon les participantes de l'étude. Elles soulignent le besoin clair de formations EDIA, tant pour sensibiliser les équipes que pour renforcer la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réelles.

Spécifiquement au Nunavut, la décolonisation et l'intégration des savoirs inuits sont largement valorisées dans les intentions organisationnelles. Cependant, les actions concrètes pour appuyer ces principes restent limitées. Le manque de temps et de ressources pour s'informer et se former constitue un obstacle majeur à une mise en œuvre durable et crédible.

Aux Territoires du Nord-Ouest, environ la moitié des organisations se sont dotées de politiques d'EDIA. Ces politiques devraient être prochainement accompagnées d'actions concrètes. Plusieurs expriment le souhait de voir émerger des politiques plus solides et structurées, semblables à celles adoptées au niveau gouvernemental, avec du temps concret alloué à la formation et à l'intégration des principes EDIA. L'inclusion des personnes queers et non binaires est amorcée, mais demeure lente. On note également un écart important entre les perceptions de l'égalité des genres alors que certaines directions et personnes alliées considèrent que l'égalité est presque atteinte, plusieurs femmes estiment au contraire que des inégalités subsistent.

OBSTACLES STRUCTURELS ET CONTEXTUELS

Des obstacles structurels communs façonnent profondément la vie quotidienne et professionnelle des femmes dans les territoires du Nord canadien. L'isolement géographique, la crise du logement, le coût de la vie élevé et le roulement constant de personnel freinent à la fois l'accès aux services, la stabilité des organisations et les perspectives. Ces défis touchent particulièrement les femmes immigrantes, dont les compétences sont fréquemment sous-utilisées. Elles se retrouvent souvent en situation de surqualification, contraintes par un marché de l'emploi restreint et par des permis de travail fermés qui limitent leur mobilité professionnelle et accentuent leur vulnérabilité.

On dénote également pour les territoires que l'accès aux communautés hors des capitales de ces régions est difficile, mais que des efforts sont faits pour y parvenir. En effet, le manque de ressources personnelles et monétaires freine ces ponts entre ces organisations qui font en sorte que les femmes de ces communautés plus éloignées ont moins accès à des services et cela entraîne des conséquences sur leur capacité de leadership. Dans ce contexte, le bilinguisme est reconnu comme un atout facilitant l'intégration et l'accès aux possibilités, en particulier dans des territoires où coexistent des réalités anglophones et francophones.

À cela s'ajoutent les catastrophes climatiques récurrentes – feux de forêt (particulièrement aux Territoires du Nord-Ouest), inondations, évacuations – qui perturbent profondément les équilibres déjà précaires, alourdissant la gestion quotidienne et générant un stress additionnel pour les femmes qui assument une grande partie de la charge organisationnelle familiale.

Enfin, les compressions budgétaires dans le domaine de l'égalité des genres fragilisent des acquis durement obtenus, accentuant la vulnérabilité des initiatives visant à améliorer les conditions de vie des femmes.

STYLES ET MODÈLES DE LEADERSHIP

Les modèles de leadership collaboratifs sont largement valorisés et perçus comme mieux adaptés aux réalités communautaires et organisationnelles du Nord. Cependant, leur fragilité est manifeste, car ces modèles dépendent fortement des personnes en place, de leur vision et de leur style personnel, ce qui rend leur continuité précaire. Par ailleurs, le leadership demeure marqué par des codes genrés, où l'on valorise le « féminin » (empathie, écoute, coopération) ou le « masculin » (autorité, efficacité, prise de décision), même si une volonté de transition vers une conception plus dégenrée et inclusive du leadership se fait sentir.

Dans la majorité des cas, un leadership hybride entre directif et participatif est généralement apprécié. La souplesse est valorisée, mais son application inégale crée des frustrations et un sentiment d'injustice au sein des équipes. On remarque également qu'il y a des attentes culturelles qui persistent, notamment l'association des femmes à des rôles maternels, ce qui alourdit leur charge relationnelle. D'ailleurs, l'inclusion de personnes alliées est reconnue comme nécessaire pour soutenir le changement dans les institutions francophones. Comme le souligne la présente recherche, plusieurs personnes qui se considèrent comme alliées éprouvent des difficultés à déterminer quand et comment poser des gestes concrets, notamment dans le cadre des initiatives ou mouvements liés à l'EDIA. Cet enjeu apparaît comme une piste importante à approfondir dans des projets collectifs.

CONCLUSION

Dans l'ensemble des territoires, les femmes occupent une place centrale dans le leadership francophone, mais demeurent confrontées à des obstacles persistants liés aux dynamiques de genre, à la charge mentale et aux contraintes structurelles. Si des leviers existent – formation, mentorat, réseaux et flexibilité – ils restent fragiles et inégalement accessibles. L'EDIA progresse, mais demeure souvent davantage performative que véritablement transformatrice, tandis que les réalités territoriales (isolement, logement, coût de la vie, roulement, catastrophes) accentuent les inégalités et compliquent le maintien en poste.

Les différences territoriales révèlent des nuances importantes. Au Yukon, une forte présence féminine, mais une homogénéité des profils et des tensions internes. Au Nunavut, une sous-représentation des femmes dans les instances malgré la valorisation du savoir inuit et de la décolonisation. Aux Territoires du Nord-Ouest, une diversité plus grande, mais freinée par les conflits d'intérêts pour, notamment, être dans certains CA et une inclusion queer et non binaire encore fragile. Ces constats appellent à consolider les acquis tout en adaptant les solutions aux réalités propres de chaque territoire.

Tableau comparatif – Analyse transversale EDIA et genre dans le leadership francophone nordique

Thème	Yukon	Nunavut	TNO
Représentation des femmes	Surreprésentation des femmes en leadership, surtout en éducation et communautaire. Profils homogènes (cis, caucasiennes, 35-45 ans). Tensions internes (mères ou non-mères, commérages).	Moins de femmes aux CA (mobilité et responsabilités familiales). Contradiction entre perception institutionnelle (pas d'enjeux de genre) et vécu des femmes francophones. Population plus diversifiée.	Bonne visibilité des femmes, mais phénomène de « toujours les mêmes ». Leadership historiquement masculinisé. Les jeunes veulent dégenrer des modèles de leadership inclusif. Population plus diversifiée.
Accès et maintien en poste	Réseau et modèles de réussite solides. Mobilité sociale favorisée par la taille du territoire. Maintien fragilisé par lourdeur des rôles et tensions internes.	Peu de mentorat. Formations difficiles d'accès. Transitions non planifiées. Forte dépendance aux leaders individuels.	Parcours exigeant. Transitions mal accompagnées. Avantages essentiels au maintien. Souhait de renforcer les réseaux intercommunautaires. Critères d'accès parfois irréalistes.

Conciliation vie personnelle et vie professionnelle	Lourdeur des rôles cumulés. Syndrome de l'imposteur. Tensions entre femmes avec/sans enfants.	Manque de services de garde fiables. Déplacements difficiles touchant les femmes.	Frontières floues entre vie personnelle et vie professionnelle en petites communautés. Charge mentale élevée (plus nommée par les femmes que par les personnes alliées). Les catastrophes climatiques perturbent la stabilité.
Approche EDIA et inclusion	Organisations alignées aux valeurs EDIA, mais politiques peu claires et inclusion fragile. Biais inconscients persistants. Besoin de formations.	Importance du savoir inuit et volonté de décoloniser. Peu d'actions concrètes. Manque de temps pour formations EDIA.	Cinquante pour cent des organisations ont des politiques d'EDIA. Souhait de politiques structurées comme gouvernement. Inclusion queer/non binaire en développement, mais lente. Divergence de perception (les directions pensent que l'égalité est atteinte, les femmes non).
Obstacles structurels	Difficile d'atteindre les communautés hors Whitehorse. Crise du logement. Bilinguisme facilitant.	Isolement marqué hors Iqaluit. Recrutement basé sur qualifications « neutres » reproduisant des profils homogènes. Crise du logement.	Crise du logement et coût de la vie élevé. Catastrophes climatiques (feux, évacuations). Compressions budgétaires en égalité des genres. Conflits d'intérêts récurrents.

Styles et modèles de leadership	Leadership perçu comme genré (« au féminin/masculin ») . Collaboration valorisée, mais risque d'inégalités si trop d'autonomie.	Leadership collaboratif dominant. Peu d'autoritarisme. Fragilité si le leader quitte.	Style mixte (participatif/directif) apprécié. Flexibilité valorisée, mais appliquée inégalement → frustrations. Attentes culturelles persistantes (femme = maternelle). Besoin d'accompagnement personnalisé pour limiter le stress lié aux rôles flous.

CONCLUSION

Dans l'ensemble, les femmes occupent une place centrale dans le leadership francophone, mais demeurent confrontées à des obstacles persistants liés aux dynamiques de genre, à la charge mentale et aux contraintes structurelles. Si des leviers existent – tels que la formation, le mentorat, les réseaux et la flexibilité – ils restent fragiles et inégalement accessibles. On relate un vrai engouement pour l'approche EDIA dans les organisations francophones du Nord, mais il demeure souvent plus performant que véritablement transformateur.

Les différences territoriales révèlent des nuances importantes. Au Yukon, on observe une forte présence féminine, mais une homogénéité des profils et des tensions internes dans les organisations. Au Nunavut, les femmes demeurent sous-représentées dans les instances malgré la valorisation du savoir inuit et de la décolonisation. Aux Territoires du Nord-Ouest, la diversité est plus grande, mais freinée par les conflits d'intérêts et une inclusion queer et non binaire encore en progression. Ces constats soulignent l'importance de consolider les acquis tout en adaptant les solutions aux réalités propres à chaque territoire.

Cette recherche a été menée afin de guider la phase d'accompagnement auprès d'organismes francophones des territoires, en les aidant à adopter une approche EDIA durable dans leurs structures. Soutenir le leadership dans le Nord est essentiel, car ces territoires sont en développement et appelés à se diversifier. Il est donc crucial de mettre en

place dès maintenant des moyens pour assurer la pérennité des organisations et leur capacité à mieux servir les communautés dont elles font partie.

Bien entendu, effectuer de tels changements demande du travail, et nous remercions chaleureusement les organisations et les membres de nos communautés qui ont généreusement prêté leur voix. Il est également nécessaire et recommandé de créer des projets panterritoriaux qui alimenteront la suite du projet, permettant le partage de ressources et la mise en commun des enjeux afin de renforcer le leadership francophone dans l'ensemble des territoires.

ANNEXE

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Projet : Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord

Introduction au projet

Le projet intitulé « Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord » s'attaque aux obstacles systémiques qui freinent la progression des personnes qui s'identifient comme femmes dans les communautés francophones. Sur une période de 24 mois, ce projet repose sur une collaboration stratégique entre Les Essentielles du Yukon, l'Association des francophones du Nunavut et la Fédération des francophones des Territoires du Nord-Ouest, avec pour objectif de renforcer la sécurité économique et la prospérité des femmes francophones, tout en améliorant leur accès aux postes de responsabilités et de décision au sein des territoire du Nord canadien.

Actuellement, la littérature offre peu de données concluantes sur la réalité des personnes s'identifiant comme femmes francophones du Nord occupant des postes de leadership. Ce manque de données représente une barrière à une compréhension approfondie des défis uniques auxquels elles font face.

Pour pallier cette lacune, nous menons une étude détaillée visant à identifier les défis spécifiques à la prospérité économique et à l'accès aux postes de leadership pour les femmes francophones dans chaque territoire. Notre ambition est d'accompagner les

organismes communautaires francophones dans l'intégration de la question du genre dans leurs structures, en développant des recommandations et des outils concrets pour améliorer les conditions de vie et de travail des femmes dans les communautés du Nord.

C'est dans ce cadre que nous aimerions solliciter votre participation à notre enquête, qui prend la forme d'entrevues individuelles avec les directions des organismes et institutions francophones du Nord.

À quoi s'attendre lors de l'entrevue?

Au cours de notre entrevue, nous aborderons divers sujets, notamment des informations démographiques concernant votre organisation, certains défis et informations en matière de politiques et de programmes, ainsi que vos réflexions. Nous prévoyons que l'entrevue durera environ 60 minutes, et vous aurez le choix de la réaliser en personne, en ligne ou par téléphone. Votre participation sera d'une grande valeur pour notre recherche visant à mieux comprendre et à trouver des solutions aux enjeux liés au leadership des femmes francophones dans nos communautés.

Comment protégerons-nous la confidentialité de vos informations?

Vos informations personnelles, telles que votre adresse électronique et votre nom, resteront confidentielles et ne seront en aucun cas associées à vos réponses lors de l'entretien. Vos informations personnelles ne seront pas incluses dans les rapports finaux de l'étude ni divulguées à quiconque.

Afin de garantir la protection de vos données, nous avons mis en place les mesures suivantes :

- Aucune information permettant de vous identifier ne figurera dans le rapport de recherche, et aucune donnée personnelle ne sera divulguée.
- Les chercheuses encoderont et regrouperont les informations de toutes les participantes pour en dégager des thèmes.
- Dans la recherche, les réponses seront présentées de manière encodée et agrégée, sauf si vous nous donnez votre accord pour citer vos propos directement.
- Tous les documents seront étiquetés uniquement par un numéro et conservés dans un lieu sécurisé.
- Les fichiers seront également stockés de manière électronique, sur des disques ou des ordinateurs protégés par mot de passe.
- Si une citation provenant de l'entretien est incluse dans le rapport, nous prendrons soin de supprimer toute information pouvant vous identifier, y compris les détails géographiques.

Bien que nous ne puissions garantir un anonymat absolu en raison du petit nombre de personnes vivant dans la communauté, nous croyons fermement que ces mesures assureront la protection de votre vie privée et la confidentialité de vos réponses.

Existe-t-il des préoccupations potentielles liées à votre participation à cet entretien?

Cette étude comporte certains risques qui méritent d'être pris en compte.

La discussion autour de vos enjeux personnels, professionnels ou même des femmes de la communauté francophone peut susciter des émotions difficiles et potentiellement engendrer une détresse psychologique ou émotionnelle. En cas de malaise pendant ou après l'entretien, vous pouvez communiquer avec nous et nous traiterons de la meilleure approche à prendre selon vos besoins.

De plus, il existe un risque lié aux obligations légales de signalement. Si vous mentionnez qu'il y a eu un incident impliquant des abus et/ou de la négligence envers un enfant, ou s'il existe un risque imminent pour votre sécurité ou celle d'autrui, la personne chargée de l'entretien est légalement tenue de signaler ces informations aux autorités compétentes.

Nous tenons à souligner que votre participation à cet entretien est entièrement volontaire. Vous avez le droit de vous retirer de l'étude à tout moment, sans avoir à fournir de justification. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à certaines questions, sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, toutes les informations que vous avez fournies jusqu'à ce point seront supprimées de manière sécurisée, à moins que vous ne donniez votre autorisation pour qu'elles soient conservées et analysées.

Si, à tout moment, vous vous sentez mal à l'aise ou souhaitez mettre fin à votre participation, veuillez en informer la personne chargée de l'entrevue, et vos souhaits seront respectés. Votre bien-être est une priorité pour nous!

Qui pouvez-vous contacter au sujet de cette étude?

Charlie-Rose Pelletier, chargée de projet en égalité des genres
Les Essentielles
2-3089, 3e Avenue
Whitehorse (Yukon) Y1A 5B3
crpelletier@lesessentielles.ca
867-668-2636

Sandie Redon, coordinatrice Femmes et égalité des genres

Fédération franco-ténoise
5016, 48e Rue C.P. 1325
Yellowknife (TNO) X1A 2N9
Cell. : +1 867-445-6856 | Tél. : +1 867-920-2919

Samia Salomon, chargée de projet Femmes et égalité des genres
Association des francophones du Nunavut
981 Nunavut Drive
Iqaluit (Nunavut) X0A 3H0
projets@afnunavut.ca
Tél. : 867-979-4606

Formulaire de consentement

Veuillez répondre aux questions suivantes afin que nous sachions exactement comment vous souhaitez que vos informations soient traitées.

1) J'ai lu les informations contenues dans la lettre d'information sur le projet.

● OUI	● NON

2) J'ai eu l'occasion de poser des questions sur ma participation à ce projet et d'obtenir les détails supplémentaires que j'ai demandés.

● OUI	● NON

3) Je comprends que, si j'accepte de participer à ce projet, je peux me retirer à tout moment jusqu'à l'achèvement du rapport de recherche, sans aucune conséquence quelconque.

● OUI	● NON

4) On m'a remis une copie de ce formulaire.

● OUI	● NON

5) J'aimerais recevoir une copie du rapport de recherche.

● OUI	● NON

J'ai lu le contenu de ce formulaire de consentement, et en l'acceptant, je donne mon consentement éclairé pour participer à l'entrevue selon les modalités mentionnées ci-dessus.
Signature du/de la participant·e :
Nom du/de la participant·e (lettres moulées) :
Date :

Merci de votre contribution!

QUESTIONS SONDAGE EN LIGNE POUR FEMMES FRANCOPHONES

Le projet « Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord » vise à surmonter les obstacles systémiques auxquels font face les femmes francophones dans les territoires du Nord canadien.

Sur 36 mois et en collaboration avec trois organisations francophones territoriales, le projet a pour objectif d'améliorer la sécurité économique, l'accès aux postes de responsabilités et la prospérité des femmes francophones du Nord. La documentation sur les femmes francophones en postes de leadership dans le Nord est limitée, notamment pour les minorités linguistiques. Ce sondage vise donc à mieux connaître la question.

Votre participation au sondage est entièrement confidentielle et anonyme.

Prise de position
Les questions sont rédigées au féminin pour refléter les enjeux propres aux personnes s'identifiant comme femmes. Bien que cette approche ne soit pas pleinement inclusive de toutes les identités de genre, nous espérons que cette recherche contribuera à faire avancer les questions de leadership et d'équité pour toutes et tous.

Questions

Données démographiques

1. Quel est votre âge?
   [Répartition en tranches d'âge : 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55+]
2. Quel est votre genre?
   b. Femme
   c. Personne non binaire
   et Autre (veuillez préciser)
3. Êtes-vous née au Canada?
   a. oui
   b. Si non, depuis combien de temps habitez-vous au Canada?
   b. Quelle est votre situation d'immigration (ex. : citoyenneté, résidence permanente, temporaire)?
4. Faites-vous partie d'une minorité visible (avec définition)?
   a. Oui
   b. Non
   c. Préfère ne pas répondre
5. À quel groupe ethnique ou origine culturelle vous identifiez-vous? (Réponse ouverte)
6. Vivez-vous avec un handicap ou une condition particulière (déplacements en fauteuil roulant, par exemple)?
   a. Oui (spécifiez si vous le souhaitez)
   b. Non
7. Avez-vous besoin d'accommodations pour exercer vos activités professionnelles et personnelles? Oui ou non.
8. Avez-vous des enfants?
   a. Oui

b. Non
c. Si oui, combien?

9. Quel est votre statut relationnel actuel?
   a. Célibataire
   b. En couple, non marié(e)
   c. Marié(e)/partenaire de fait
   d. Séparé(e)/divorcé(e)
   e. Veuf/veuve
10. Où résidez-vous? (Ville, communauté ou région)
    a. Lister vos régions
11. Depuis combien de temps résidez-vous dans votre territoire?
    Moins 1 an
    1 à 3 ans
    4 à 9 ans
    10 ans et plus

Éducation et carrière

12. Quel est votre plus haut niveau de scolarité atteint?
    a. Diplôme secondaire
    b. Diplôme collégial
    c. Baccalauréat
    d. Maîtrise
    e. Doctorat
    f. Autre (précisez)
13. Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez-vous?
    a. Employée
    b. Travailleuse autonome
    c. Contractuelle
    d. Sans emploi
14. Dans quel secteur d'emploi travaillez-vous actuellement?

a. Secteur primaire : extraction des ressources naturelles (agriculture, extraction minière, etc.)
b. Secteur secondaire : transformation des matières premières (industrie manufacturière, raffineries, construction, production énergétique, etc.)
c. Secteur tertiaire : services (santé et services sociaux, éducation, commerce de détails, tourisme, technologie, services publics, etc.)
d. Secteur quaternaire : recherche et innovation (recherche scientifique, développement technologique, gestion de données, consultations stratégiques, etc.)
e. Secteur quinaire : prise de décision et leadership (direction exécutive, gestion politique et législative, organisations internationales)

Leadership et responsabilités

Leadership : *Ce terme vise à faire état des facteurs de succès pour les dirigeantes d'organismes francophones en contexte linguistique minoritaire et services gouvernementaux. Il s'adresse en priorité aux femmes francophones gestionnaires, membres*

de conseils d'administration, comités d'embauches, employées et bénévoles de ces organismes.

1. Dans quel rôle de leadership vous identifiez-vous principalement?

a. Gestionnaire
b. Direction
c. Employée
d. Membre de CA
e. Bénévole
f. Autres

Combien d'heures par semaine sont consacrées à ce rôle rémunéré ou non rémunéré?

- 1 à 5 h
- 5 à 10 h
- 10 à 20 h
- 20 à 30 h
- Plus de 30 h

16. Quels sont les principaux défis rencontrés dans votre parcours vers le leadership? (Réponse ouverte)
17. Quels facteurs vous ont aidée dans votre cheminement vers le leadership?
a. Mentorat
b. Formation générale
c. Soutien organisationnel
d. Réseautage
e. Autre (précisez)
18. Votre poste de leader est-il défini par une description de tâches?
a. Non
b. Si oui, est-ce que cette description reflète fidèlement la réalité?
19. Votre rôle actuel vous permet-il de concilier vie personnelle et vie professionnelle?
a. Oui, très bien
b. Oui, partiellement
c. Non
d. Veuillez préciser les raisons de cette réponse (réponse ouverte)
20. Avez-vous l'impression qu'il y a une sous-représentation de femmes francophones dans les postes de leadership dans votre communauté francophone?
a. Oui
b. Non
c. Autre
21. Quel type de leadership est encouragé dans votre organisation?
a. Directif : Le leader donne des instructions claires et attend une exécution rapide.
b. Participatif : Le leader implique l'équipe dans les décisions.
c. Autoritaire : Le leader prend toutes les décisions et impose son autorité.
d. Démocratique : Les décisions sont prises collectivement après discussion.
e. Consultatif : Le leader demande des avis, mais décide seul.
f. Autre (précisez)

Formation et évaluation

22. Quels types de formations continues sont accessibles pour les personnes en poste de leadership dans votre organisme?

a. Programme de mentorat
b. Sessions de formation périodiques
c. Ateliers sur les compétences en leadership
d. Aucun

23. À quelle fréquence êtes-vous évaluée dans votre organisation?

a. Annuellement
b. Semestriellement
c. Trimestriellement
e. Jamais
d. Autre (précisez)

Processus décisionnel

24. Comment décririez-vous le processus décisionnel (vote, consensus, direction) dans votre organisme? Case à cocher.
25. Quelle est la structure de gouvernance de votre organisation (plusieurs réponses possibles)? Si applicable.
    a. Conseil de direction : Un groupe de personnes, souvent composé d'administratrices ou de dirigeantes, prend les décisions clés pour orienter l'organisation.
    b. Approche participative : Les décisions sont prises en tenant compte des contributions et avis de toutes les parties prenantes impliquées.
    c. Organisation opérationnelle : La gouvernance est axée sur l'efficacité des opérations quotidiennes et des processus internes.
    d. Approche consultative : Les décisions finales sont prises par un leader ou un groupe de dirigeantes, mais les parties prenantes sont consultées pour donner leurs avis.
    e. Modèle collégial : Les décisions sont prises de manière collective, avec un partage égal du pouvoir entre les membres.
    f. Modèle politique : La gouvernance repose sur des décisions influencées par des alliances, des compromis et des négociations, souvent en fonction des intérêts des différentes parties.
    g. Approche collaborative : Les membres travaillent ensemble de manière coopérative pour prendre des décisions qui répondent aux objectifs communs de l'organisation.
    h. Autre (précisez)

26. Connaissez-vous et vous référez-vous régulièrement aux politiques de votre organisation?
    a. Oui
    b. Non
    c. Si oui, quelles politiques avez-vous consultées dans la dernière année? (Réponse ouverte)

Équité, Diversité et inclusion (questions supplémentaires)

27. Est-ce que votre organisme à des politiques ou pratiques en équité, diversité et inclusion?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

28. Est-ce que les politiques en diversité, équité et inclusion reflètent la réalité? Question ouverte.
    Quelles améliorations souhaitez-vous voir en matière de gestion dans votre organisme?
    a. Leadership féminin
    b. Politiques inclusives
    c. Politiques de conciliation travail-famille
    d. Autre (précisez)

Politiques et soutien organisationnel

29. Cochez les personnes de soutien mental et personnel en cas de problème :

- Psychologue ou conseiller/conseillère
- Travailleur social/travailleuse sociale
- Collègue de confiance
- Gestionnaire ou superviseure compréhensive
- Médiateur/médiatrice
- Représentants syndicaux/représentantes syndicales
- Représentant·e·s des ressources humaines
- Coach professionnel
- Ami·es ou proches
- Mentor/mentore
- Autre (précisez)

30. Connaissez-vous les politiques de conciliation travail-famille de votre organisation?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

32. Quelles sont les méthodes que votre organisation a mises en place pour vous fournir l'information?

- Rencontre individuelle
- Partage des documents
- Rencontre d'équipe pour parler des politiques
- Autres

QUESTIONS POUR LES PERSONNES ALLIÉES

Ce sondage s'adresse aux personnes qui se considèrent comme alliées dans la promotion de l'égalité des genres au sein de leur organisation et/ou la communauté. Nous cherchons à recueillir vos impressions et observations sur les conditions auxquelles font face les personnes qui s'identifient comme femmes francophones et francophiles aspirant à des rôles de leadership, ou déjà en poste de leadership, dans les communautés francophones en milieu minoritaire. Votre participation est grandement appréciée.

1. **Comment évaluez-vous l'égalité des genres dans votre organisation?**
    - Très bonne
    - Bonne
    - Moyenne
    - Faible
    - Très faible
2. **Dans quelle mesure votre organisation met-elle en place des politiques favorisant la conciliation travail-famille?**
    - Très favorable
    - Plutôt favorable
    - Neutre
    - Peu favorable
    - Pas du tout favorable
3. **Selon vous, comment les femmes sont-elles désavantagées ou avantagées dans votre organisation lorsqu'elles aspirent à des postes de leadership?** (Cochez toutes les réponses pertinentes)
    - Manque de soutien ou de mentorat
    - Inégalité salariale
    - Manque d'occasions de promotion
    - Attentes culturelles sur les rôles féminins
    - Autres (précisez) : _____

Comment les personnes non binaires sont-elles traitées dans votre organisation par rapport aux occasions de leadership?

i. Très bien traitées
ii. Correctement traitées
iii. Parfois traitées de manière inégale
iv. Très mal traitées
v. Je ne sais pas

Quelles améliorations suggérez-vous pour favoriser une meilleure inclusion des femmes et des personnes non binaires dans les postes de leadership au sein de votre organisation?

- Formation et sensibilisation à l'égalité des genres
- Création de programmes de mentorat inclusifs
- Meilleure conciliation travail-famille
- Revue des politiques de promotion et de recrutement

QUESTIONS – CONSULTATIONS PUBLIQUES

Consultation publique – virtuelle et face-à-face

INTRODUCTION

Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord

Le projet « Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord » vise à s'attaquer aux obstacles systémiques au sein des communautés francophones du Nord. D'une durée de 24 mois, le projet est fondé sur la collaboration entre trois organisations francophones territoriales afin de renforcer la sécurité économique et la prospérité des femmes francophones, ainsi que leur accès aux postes à responsabilités et de décision au sein des territoires du Nord canadien.

Une revue de littérature n'est pas concluante sur la réalité des femmes francophones dans le Nord occupant des postes de leaders. Il manque des données dans le Nord sur les minorités linguistiques, comme les femmes francophones. Cette consultation vise donc à mieux connaître la question.

Prise de position

Les questions de cette recherche sont formulées au féminin, en cohérence avec le sujet traité, qui aborde des enjeux touchant spécifiquement les personnes qui s'identifient comme femmes francophones. Par souci de représentativité, nous avons choisi d'utiliser le féminin de manière prévalente.

Nous reconnaissons que cette approche n'est pas pleinement inclusive de toutes les identités de genre. Cependant, nous espérons que cette recherche pourra tout de même constituer une ressource utile pour faire progresser les enjeux qui concernent l'ensemble des identités de genre. Ce choix reflète nos limites en termes de représentativité de toutes les identités et de compétences spécifiques pour aborder de manière exhaustive ces diversités.

Définitions

Leadership

Ce terme vise à faire état des facteurs de succès pour les dirigeantes d'organismes francophones en contexte linguistique minoritaire et services gouvernementaux. Il s'adresse en priorité aux femmes francophones gestionnaires, membres de conseils d'administration, comités d'embauches, employées et bénévoles de ces organismes.

Francophone

Une ou un francophone est une personne dont la langue maternelle est le français.

Femmes

Toutes personnes qui s'identifient comme femmes.

Discrimination systémique

Ce thème s'inscrit dans les pratiques ou les méthodes utilisées dans un milieu donné sans qu'il n'y ait intention ou conscience de discriminer. – Conseil du statut de la femme du Québec.

Changements systémiques

La systémique est une manière de définir, étudier, ou expliquer un phénomène en le considérant comme faisant partie d'un système, c'est-à-dire d'un ensemble complexe d'interactions. Le changement systémique est un processus qui favorise le changement structurel de tout un système en se centrant sur la relation et l'interaction de ses différentes parties. Un changement systémique vise à s'attaquer aux causes d'un problème et non seulement à ses effets. – Regroupement féministe du N.-B.

Nord

On entend par Nord les trois territoires le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.

Représentation

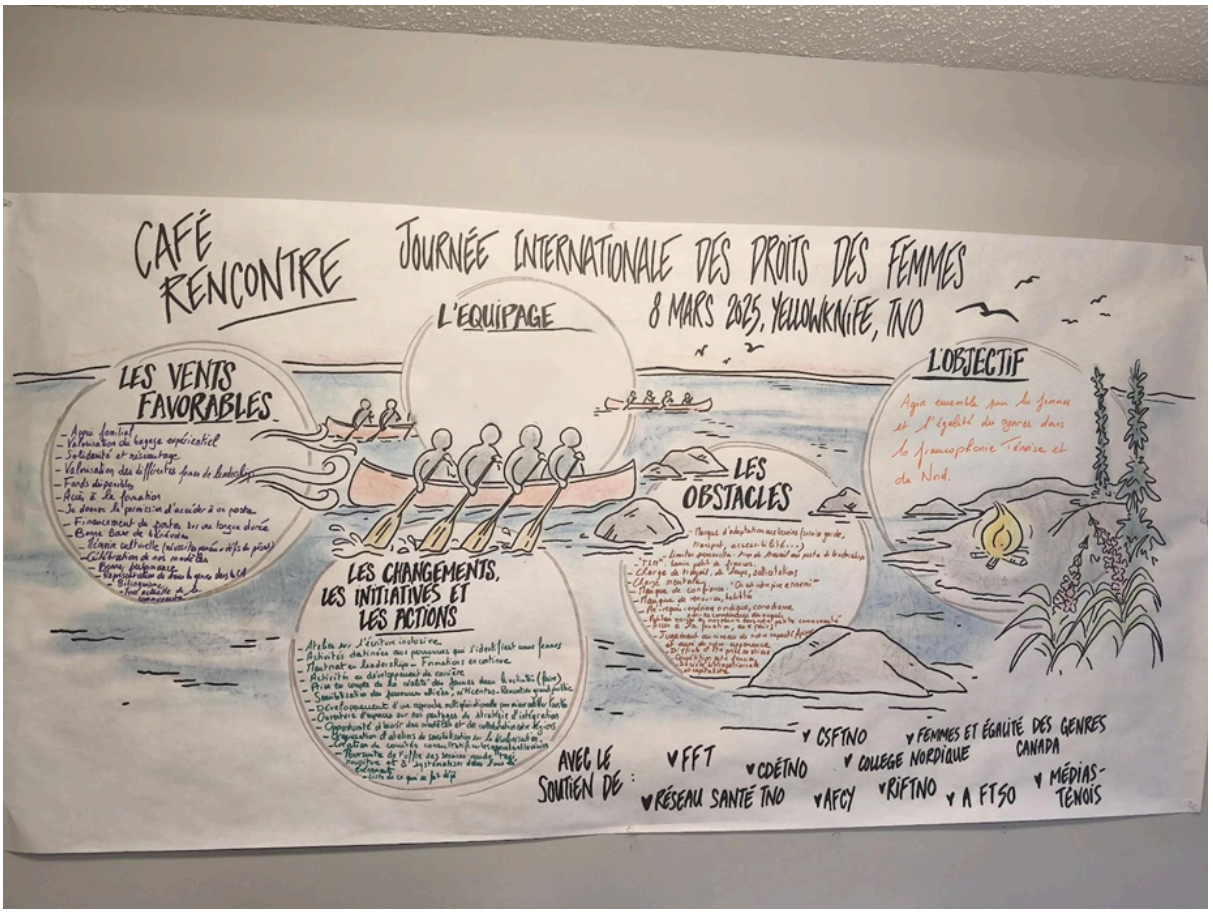
1. Est-ce que vous vous sentez représentées en tant que personnes qui s'identifient comme femmes dans les institutions et les organismes francophones?
    - Oui pourquoi?
    - Non pourquoi?
2. Est-ce que la parité est atteinte dans les institutions et organisations francophones où vous œuvrez ou fréquentez?

Leadership

Les femmes occupent souvent des postes plus subalternes au sein d'organismes et institutions comme le gouvernement. Les femmes francophones font partie de cette démographie. Selon vous :

3. Quels sont les obstacles que vivent les personnes qui s'identifient comme femmes pour atteindre un poste de leadership dans la communauté francophone?
4. Quels sont les leviers favorisant l'accès à un poste de leadership dans la communauté francophone?
5. Quels sont les obstacles des femmes francophones pour maintenir un poste de leadership dans notre communauté?
6. Quels sont les leviers des femmes francophones pour maintenir un poste de leadership dans notre communauté?
7. Quels changements ou initiatives aimeriez vous voir être mis en place par les organismes de la francophonie pour prendre la question du genre dans leur institution?

PHOTO PRISE LORS DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DES DROITS DES FEMMES LE 8 MARS 2025 DANS LE CADRE D'UNE CONSULTATION PUBLIQUE AVEC LES FRANCO-TÉNOISES



BIBLIOGRAPHIE

Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC). (2022). *Stratégie et plan d'action pour les femmes francophones en contexte minoritaire*. Ottawa : AFFC.

Bouchard, L., & Dubois, A. (2020). *Femmes et leadership en contexte francophone minoritaire*. Presses de l'Université d'Ottawa.

CanNor. (2023). *Cahier de transition du sous-ministre – Le Nord du Canada*. Vice-présidence, Politiques, Planification, Communications et Bureau de gestion des projets nordiques. Gouvernement du Canada. Disponible en ligne : https://www.canada.ca

Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec. (s.d.). *EDI 101*. Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion. Repéré à https://rqedi.com/a-propos-de-nous/#edi101

François, C. (2024, 5 octobre). Les progrès remarquables du français au Yukon. *Radio-Canada Nord*. En ligne : https://ici.radio-canada.ca

Réseau international pour l'éducation en situation d'urgence (INEE). *Groupes marginalisés.* (s.d.). Repéré à https://inee.org/fr/glossaire-ESU/groupes-marginalises

Impact ON. (2025). *La vie de femmes francophones et francophiles au Nunavut : une analyse interne et externe*.

Leblanc, P. P. (2025, 6 août). La fin prévue de certains financements inquiète pour l'égalité des genres au N.-B. *ICI Radio-Canada*. Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2183807/financement-femmes-egalite-genres-canada

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner* (1re éd.). Minneapolis, MN: Lominger Limited.

Murray, R., Piscopo, J. M., & Krook, M. L. (2021). Gender and political leadership. Dans A. Bächtiger et coll. (dir.), *The Oxford handbook of deliberative democracy*. Oxford University Press.

Redon, S., Pelletier, C.-R., & T., M.-F. (2024, décembre). *Revue de littérature : dans le cadre du projet « Des changements systémiques pour renforcer le rôle des femmes dans les communautés francophones du Nord »* (29 p.). Comité des femmes francophones du Nord canadien.

Statistique Canada. (2023). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021* (tableau, produit nº 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada). Ottawa : Statistique Canada.