

Priorité Diversité

La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes



Partenaires



Depuis plus de 80 ans, l'I.H. Asper School of Business propose avec succès des programmes d'enseignement de premier ordre pour former des leaders et innovateurs qui contribuent de manière éthique à la santé socioéconomique du Manitoba et au-delà. Figurant parmi les plus grandes écoles de commerce, l'Asper School of Business s'est donné pour mission de transformer la recherche et l'érudition, de former une communauté favorisant un environnement d'apprentissage idéal, de tisser des liens pour encourager un engagement communautaire à fort impact, et d'être une source d'inspiration grâce à la qualité et à l'actualité de son enseignement et de ses formations. L'Asper School est titulaire de l'accréditation AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), l'un des labels les plus exigeants pour les écoles de commerce du monde entier.



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences Futures.



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui a pour mission de préparer les Canadiennes et Canadiens à la réussite professionnelle. Nous croyons que les citoyens et citoyennes du Canada devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir dans un marché du travail qui évolue. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour déterminer, mettre à l'essai, mesurer et échanger avec rigueur des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les gens du Canada auront besoin pour réussir dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres comprennent l'Université métropolitaine de Toronto (Toronto Metropolitan University), Blueprint et le Conference Board du Canada, et il est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Commanditaire

The Future Skills Centre – Centre des Compétences futures est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

Auteurs

Suzanne Gagnon, Ph. D., conseillère contributrice

Doyenne associée, Programmes professionnels d'études supérieures
Titulaire de la Chaire de vie et directrice du James W. Burns Leadership Institute
Professeure agrégée en leadership et organisation
I.H. Asper School of Business, Université du Manitoba

Wendy Cukier, Ph. D.

Fondatrice et directrice académique, Diversity Institute
Professeure en entrepreneuriat et stratégie
Ted Rogers School of Management, Université métropolitaine de Toronto

Amy Oliver, MBA

Responsable de projet, I.H. Asper School of Business, Université du Manitoba

Guang Ying Mo, Ph. D.

Directrice de la recherche, Diversity Institute, Université métropolitaine de Toronto

Contributeurices

Lindsay Coppens, Ph. D.

Chercheuse postdoctorale, Diversity Institute, Université métropolitaine de Toronto

Dhanvi Prajapati, B. Sc.

Associée de recherche, Université du Manitoba

Remerciements

Sridhar Nair

Analyste et associé de recherche, Winnipeg, Manitoba

Kasi Meyyappan

Associé de recherche, I.H. Asper School of Business, Université du Manitoba

Gautam Rai

Associé de recherche, I.H. Asper School of Business, Université du Manitoba

Date de publication :

Septembre 2024

Contents

Résumé	ii
Introduction	1
Méthodologie	7
Constatations	11
Stratégies visant à favoriser la diversité et l'inclusion aux postes de haute direction	45
Conclusions et suites à donner	50
Annexe 1 : Terminologie	51
Annexe 2 : Organisations analysées	52
Annexe 3 : Méthode de calcul des populations	67
Annexe 4 : Questions posées dans l'Outil de diagnostic de la diversité	68
Bibliographie	73

Résumé

Introduction

Plusieurs travaux montrent que la représentation de groupes ayant droit à l'équité dans les postes de haute direction contribue à accroître les performances organisationnelles, à faciliter l'accès à des talents et marchés, à favoriser l'innovation et à améliorer la gestion des risques. Bien que des études laissent entrevoir des progrès du point de vue de la représentation des femmes, des personnes racisées, des personnes noires, des peuples autochtones, des personnes en situation de handicap et de celles qui s'identifient comme 2SLGBTQ+, des écarts importants subsistent au niveau du marché du travail et de la diversité en milieu professionnel. Pour répondre aux objectifs en matière de développement économique, d'innovation et de durabilité sociale du Canada, il est primordial d'engager efficacement des talents à tous les niveaux et de garantir un écosystème inclusif de compétences et d'emploi. Si l'on a veillé attentivement à ce que les organisations mettent en place des pratiques de recrutement inclusif, les aspects relatifs à la fidélisation et à la promotion des employés, ainsi qu'au perfectionnement des compétences et au renforcement des capacités n'ont pas suscité autant d'intérêt. Des recherches suggèrent que, si le perfectionnement professionnel et la formation, le mentorat, l'accompagnement et le parrainage en leadership peuvent aider les personnes appartenant à des groupes ayant droit à l'équité à faire progresser leur carrière, il convient de

se pencher tout autant sur la discrimination systémique, la discrimination ouverte et les microagressions auxquelles ces personnes sont confrontées quotidiennement. Il est essentiel de donner aux organisations les moyens de créer des environnements équitables, diversifiés et inclusifs.

Le Canada a mis en place des législations, notamment la Loi sur l'équité en matière d'emploi et le projet de loi C-25, ainsi que des programmes pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au sein de la population active et faire progresser la diversité dans les postes de direction. Toutefois, le périmètre des exigences en matière de rapports sur la représentation et les politiques qui s'y rapportent varient considérablement. Ainsi, la Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi



*Si l'on a veillé attentivement à ce que les organisations mettent en place des **pratiques de recrutement inclusif**, les aspects relatifs à la fidélisation et à la promotion des employés.*

impose aux employeurs de produire des rapports sur la représentation des femmes, des personnes racisées, des peuples autochtones et des personnes en situation de handicap à chaque niveau de l'organisation, ainsi que sur les politiques de l'entreprise en la matière. Le projet de loi C-25 s'applique quant à lui seulement à une partie des employeurs canadiens (les sociétés ayant fait appel au public sous réglementation fédérale), tandis que les commissions des valeurs mobilières sont tenues de communiquer des statistiques portant uniquement sur le genre. On dispose donc de peu de données et d'informations au Canada sur les aspects liés à la diversité autres que le genre dans le secteur à but non lucratif, les organismes provinciaux et municipaux, les conseils et commissions, les établissements d'enseignement, les hôpitaux, ainsi que dans d'autres organisations importantes et chez d'autres gros employeurs.

Par ailleurs, des travaux montrent que le contexte est essentiel pour comprendre les dynamiques de



*On dispose donc de **peu de données et d'informations** au Canada sur les aspects liés à la diversité autres que le genre dans le secteur à but non lucratif, les organismes provinciaux et municipaux, les conseils et commissions, les établissements d'enseignement, les hôpitaux, ainsi que dans d'autres organisations importantes et chez d'autres gros employeurs.*

représentation aux niveaux régional et municipal et au sein des secteurs. Enfin, il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur des données intersectionnelles pour comprendre les obstacles rencontrés par les personnes qui s'identifient à plus d'un groupe ayant droit à l'équité. Par exemple, les femmes noires ou racisées subissent généralement une combinaison singulière de difficultés : aux obstacles liés au fait d'être noires ou racisées s'ajoutent ceux associés au fait d'être une femme. PrioritéDiversité a été créée en 2008 avec l'ambition de combler certaines de ces lacunes et de garantir la disponibilité de données qui permettent de comprendre la réalité des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au niveau régional dans les principaux secteurs et de contribuer à la définition de politiques et de pratiques.

Ces dernières années, on s'est davantage intéressé au rôle des codes volontaires dans la promotion de l'EDI dans les postes de direction, par exemple à travers la législation canadienne visant à promouvoir l'équité en matière d'emploi et la représentation des groupes ayant droit à l'équité. Cela a incité de nombreuses organisations à accentuer leurs efforts en matière d'EDI. Le Défi 50-30 lancé par le gouvernement fédéral encourage les employeurs à promouvoir la diversité au sein de leur direction, des conseils et des postes de cadres. Le 30%+ Club est une initiative mondiale visant à accroître la représentation des femmes dans les conseils d'administration, tandis que BlackNorth Initiative soutient les personnes noires qui occupent des postes de direction.

Méthodologie

La présente étude dresse un tableau complet de la diversité dans les postes de direction en 2023, dans l'optique de contribuer à l'évolution du paysage de la diversité et de l'inclusion au Canada. Basée sur un échantillon de

18 554 individus composé de membres de conseils d'administration, de cadres de direction ou de conseillers et conseillères municipaux, cette étude analyse la proportion de femmes, de personnes racisées (hors personnes noires)ⁱ et de personnes noires dans les plus grandes organisations de dix villes canadiennes : Calgary, Edmonton, Halifax, Hamilton, London, Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver et Winnipeg.

L'échantillon se compose de personnes qui travaillent dans le secteur privé et au sein d'organismes, de conseils et de commissions (OCC) provinciaux et municipaux, d'hôpitaux, de services policiers, du secteur bénévole, d'administrations municipales et du secteur de l'éducation. Nos travaux prennent également en compte la dimension intersectionnelle, afin de mieux comprendre les personnes s'identifiant à plus d'un groupe ayant droit à l'équité, notamment les femmes noires et racisées.

L'étude explore les questions suivantes :

1

Quelle est la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration et des postes de direction dans le secteur des entreprises, les OCC provinciaux et municipaux, les hôpitaux, les services policiers, le secteur bénévole, les administrations municipales, le secteur de l'éducation, ainsi que parmi les conseillers municipaux, dans dix villes canadiennes?

2

Quelle est la représentation de ces groupes ayant droit à l'équité par rapport à leur proportion dans la population locale de chacune des villes?

3

Quelles sont les différences entre les secteurs? Par exemple, quelles sont les différences de représentation entre le secteur des entreprises et le secteur bénévole?

4

Que pouvons-nous apprendre sur la représentation des groupes ayant droit à l'équité au Canada en l'examinant à travers le prisme de l'intersectionnalité?

La méthodologie utilisée dans le cadre du présent rapport repose notamment sur la collecte et le codage d'informations publiquement accessibles concernant les conseillères et conseillers municipaux des 10 villes canadiennes étudiées, ainsi que les membres de conseils d'administration et les cadres de direction travaillant dans le secteur des entreprises, des OCC provinciaux et municipaux, des hôpitaux, des services policiers, des administrations municipales, de même que dans le secteur bénévole et le secteur de l'éducation. Parmi les informations recueillies sur chaque individu figurent une photographie, son nom ainsi que le titre de son poste. Le genre et le statut racisé font partie des informations codées. Cette méthodologie a été approuvée par la Commission ontarienne des droits de la personne et garantit un haut niveau d'exhaustivité des données. Elle permet également de réaliser des comparaisons entre les organisations, garantissant l'intégrité des données grâce à la fiabilité interobservateurs. Les données recueillies ont en outre été comparées aux statistiques démographiques par niveau de population pour chaque ville, qui ont été tirées du recensement effectué en 2021 par Statistique Canada et des données de 2020 de PrioritéDiversité.

i Le présent rapport fait la distinction entre les personnes racisées et les personnes noires en vue de livrer une analyse plus approfondie de chaque groupe. Ainsi, sauf indication contraire, le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires.

Résultats

Représentation des femmes

Notre étude révèle que si les femmes représentent 50,7 p. 100 de la population canadienne, leur proportion est de 41,4 p. 100 dans les conseils d'administration et de 39,5 p. 100 au sein des postes de cadres de direction, tous secteurs et villes confondus. Dans aucune des villes la parité entre les genres dans les conseils d'administration n'est atteinte. Ottawa s'en rapproche, avec 47,2 p. 100 de femmes au sein des conseils d'administration, un chiffre cependant inférieur à la proportion de femmes vivant dans cette ville (51,1 p. 100).

Dans les équipes de haute direction à Halifax, la proportion de femmes dépasse la parité, celles-ci représentant 55,9 p. 100 des cadres de direction. Quant à leur représentation dans les différents secteurs, les femmes ont franchi le seuil de la parité dans les conseils d'administration des conseils scolaires (55,7 p. 100) ainsi que dans les postes de cadres de direction des secteurs bénévole (58,2 p. 100) et hospitalier (50,6 p. 100). Elles restent cependant considérablement sous-représentées dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction des entreprises (34,3 p. 100 et 23,3 p. 100, respectivement).

Représentation des personnes racisées

S'agissant des personnes racisées, la situation est plus préoccupante. Leur proportion est de 10,5 p. 100 dans les conseils d'administration et de 8,6 p. 100 au sein des postes de cadres de direction, tous secteurs et villes confondus, ce qui ne représente qu'une fraction de la part qu'elles occupent dans la population canadienne (21,9 p. 100). En ce qui concerne les conseils d'administration, le secteur affichant la plus forte représentation de personnes racisées est celui de

la police (17,9 p. 100), tandis que le secteur des OCC provinciaux est celui où elles sont le moins représentées (5,9 p. 100).

Les résultats sont peu ou prou similaires pour ce qui est des cadres de direction : le secteur de la police demeure celui où la proportion de personnes racisées est la plus importante (19,3 p. 100), alors que leur représentation est la plus faible dans les postes de sous-ministres et sous-ministres adjoints (4,2 p. 100). La représentation des personnes racisées a augmenté dans seulement deux secteurs depuis 2020 : les conseils d'administration des conseils scolaires (+ 3,7 p. 100) et le secteur des entreprises (+ 3,1 p. 100).

Représentation des personnes noires

Les personnes noires continuent d'être largement sous-représentées dans les conseils d'administration et les postes de cadres de direction. Notre étude révèle que la proportion de personnes noires dans les postes de direction est généralement plus faible par rapport à celle d'autres groupes racisés, ce qui souligne la nécessité de continuer à surveiller l'évolution de la représentation de ce groupe ayant droit à l'équité. Si la population canadienne compte 4,2 p. 100 de personnes noires, elles représentent seulement 3,8 p. 100 des conseils d'administration et 2,6 p. 100 des cadres de direction, tous secteurs et villes confondus. S'agissant des conseils d'administration, le secteur affichant la plus forte représentation de personnes noires est celui de la police (6,3 p. 100), tandis que le secteur des OCC provinciaux est celui où elles sont le moins représentées (2 p. 100). Il est intéressant de noter que la représentation des personnes noires dans les conseils d'administration des secteurs de la police et des universités (respectivement 6,3 p. 100 et 6,2 p. 100) est plus élevée que le pourcentage de personnes noires résidant au Canada (4,2 p. 100).

On trouve la plus forte représentation de personnes noires dans les postes de cadres de direction au sein des conseils scolaires, soit 9,5 p. 100, un chiffre supérieur à la fois à leur proportion dans la population canadienne (4,2 p. 100) et à la part de personnes racisées (8,4 p. 100) occupant les postes de ce type. On constate en outre une légère progression depuis 2020, la représentation des personnes noires ayant augmenté dans tous les secteurs, et plus particulièrement au sein des conseils d'administration des universités et des collèges, dans lesquels la part des personnes noires affiche une hausse de 3,5 points de pourcentage.

Écarts attribuables à l'intersectionnalité

L'examen des données en tenant compte des aspects intersectionnels révèle des disparités persistantes en ce qui concerne les femmes racisées et les femmes noires. En effet, notre étude montre que les femmes non racisées sont largement surreprésentées par rapport aux femmes racisées et noires. Les femmes non racisées représentent 31,9 p. 100 des conseils d'administration, occupant une part bien supérieure à celle des femmes racisées (4,9 p. 100) et des femmes noires (1,9 p. 100).

Les femmes racisées sont également sous-représentées dans les postes de cadres de direction, tous secteurs et villes confondus, en regard de leur proportion dans la population canadienne. Elles représentent 11,2 p. 100 de la population du pays, mais seulement 2,8 p. 100 des conseils d'administration et 2,4 p. 100 des cadres de direction dans le secteur des entreprises. On observe plus ou moins la même tendance s'agissant des femmes noires : elles sont sous-représentées dans tous les secteurs par rapport à la part qu'elles occupent dans la population canadienne.

Écarts entre les secteurs

Les écarts entre les secteurs sont également importants en ce qui concerne les postes de direction, que ce soit dans les conseils d'administration ou parmi les cadres. Le secteur des entreprises manque encore cruellement de diversité : la part de femmes dans les conseils d'administration est de 34,3 p. 100, tandis que la proportion de personnes racisées et de personnes noires y est respectivement de 7,6 p. 100 et 2,8 p. 100. Cela dit, la représentation de ces groupes au sein des conseils d'administration du secteur des entreprises s'est quelque peu améliorée depuis le rapport 2020 de PrioritéDiversité. Ainsi, la proportion de femmes y est passée de 25,3 p. 100 en 2020 à 34,3 p. 100 en 2023, soit une augmentation de 9 points de pourcentage.

Le manque de diversité touche également le secteur de la police. La représentation des femmes et des personnes noires y est la plus faible dans les conseils d'administration (respectivement 32,6 p. 100 et 6,3 p. 100) et dans les postes de cadres de direction (respectivement



Les écarts entre les secteurs sont également importants en ce qui concerne les postes de direction, que ce soit dans les conseils d'administration ou parmi les cadres.
Le secteur des entreprises manque encore cruellement de diversité.

29,8 p. 100 et 0 p. 100). Il convient toutefois de noter que les personnes racisées ne sont pas concernées par cette tendance, puisque les conseils d'administration et les postes de direction du secteur de la police sont là où elles sont le plus fortement représentées (17,9 p. 100 et 19,3 p. 100, respectivement).

Écarts entre les villes

La population des 10 villes étudiées se caractérise généralement par une plus grande diversité démographique que celle que l'on observe dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction. Si les femmes représentent environ la moitié de la population dans chaque ville, leur proportion dans les postes de haute direction varie considérablement. Seuls les conseils d'administration à Ottawa sont proches de la parité entre les genres (ils comptent 47,2 p. 100 de femmes, tandis que la population en compte 51,1 p. 100). À Halifax, le seuil de parité entre les genres dans les équipes de direction a été franchi (55,9 p. 100 des cadres de direction sont des femmes, alors qu'elles représentent 51 p. 100 de la population).

Des écarts persistent également pour les personnes racisées et les personnes noires, qui sont en général nettement sous-représentées dans les postes de haute direction. Ainsi, 48,6 p. 100 de la population de Toronto appartient à des groupes racisés, mais seulement 15,9 p. 100 des membres de conseils d'administration sont des personnes racisées. Ces groupes sont encore moins bien représentés dans les postes de cadres de direction : les personnes racisées n'occupent que 15,2 p. 100 de ces postes, alors qu'elles constituent, encore une fois, 48,6 p. 100 de la population de Toronto.

De même, la représentation des personnes noires au sein de la population locale est généralement plus élevée que leur proportion dans les conseils

d'administration. Par exemple, à Montréal, les personnes noires occupent 4,6 p. 100 des postes dans les conseils d'administration, mais représentent 7,9 p. 100 de la population locale. À Ottawa, leur part dans les conseils d'administration est de 4,9 p. 100, tandis qu'elles représentent 7,6 p. 100 de la population. Vancouver fait figure d'exception, les personnes noires étant bien représentées dans les conseils d'administration par rapport à leur population (2,1 p. 100 contre 1,6 p. 100).

Stratégies visant à favoriser la diversité et l'inclusion dans les postes de haute direction

Les femmes, les personnes racisées et les personnes noires restent inégalement représentées dans tous les secteurs et toutes les villes, à des degrés divers. Si l'on constate des écarts de représentation lorsqu'on observe les villes et les secteurs dans leur ensemble, ces variations témoignent également de disparités propres à chaque région et secteur. Dans le même temps, les écarts au sein des secteurs laissent supposer que le problème n'est pas nécessairement lié au bassin de talents, mais plutôt à l'intentionnalité, aux politiques et aux processus en place dans les organisations.

Pour favoriser une représentation plus équitable au sein des postes de direction, les organisations et institutions doivent prendre des engagements, planifier, et, de manière plus générale, mener des actions concertées aux niveaux macro (sociétal), méso (organisationnel) et micro (individuel). Les actions au niveau macro concernent notamment les initiatives sociétales telles que la mise en place de législations, de réglementations et de politiques visant à promouvoir la représentation de la diversité et à

favoriser l'EDI, ainsi que la collecte de données désagrégées sur la représentation de groupes ayant droit à l'équité. Le niveau méso porte sur les initiatives entreprises à l'échelle des organisations, et comprend tout ce qui a trait aux engagements pris par la haute direction, à la mise en œuvre de politiques et programmes efficaces pour la gestion de la diversité, aux politiques de ressources humaines, à la culture, aux mesures de responsabilisation, aux processus liés à l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits, le marketing, la communication, les services, ainsi que les relations avec la communauté. Enfin, le niveau micro s'intéresse à des facteurs individuels, notamment les compétences (connaissances, aptitudes, attitudes et comportements) des personnes appartenant à des groupes ayant droit à l'équité, ainsi que leurs collègues, clients et partenaires. Le présent rapport formule des recommandations applicables à chacun de ces niveaux.

Conclusions et suite à donner

Le présent rapport donne un aperçu de la situation à un moment donné et ne s'intéresse qu'à des moyennes en ce qui concerne la représentation dans les différents secteurs, villes et organisations. Les écarts au sein des secteurs et des organisations ne sont pas examinés dans le détail. Il conviendrait de mener d'autres travaux pour étudier des organisations dont les équipes de haute direction présentent une plus grande diversité afin de déterminer les pratiques et facteurs qui y contribuent. De telles recherches permettront de mieux comprendre ce qui fonctionne, c'est-à-dire les stratégies et les mesures qui favorisent une représentation plus équitable des femmes, des personnes racisées et des personnes noires dans les postes de direction au sein des organisations canadiennes.

Introduction

Les avantages qui découlent d'une bonne représentation de la diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de direction des organisations ont été démontrés par maintes études^{1,2,3}. Cette diversité englobe un large éventail de groupes, notamment les femmes, les personnes racisées, les personnes noires, les personnes en situation de handicap, les personnes de diverses identités de genre et les peuples autochtones. Les effets positifs d'une représentation équitable sont considérables. Garantir l'égalité des chances au sein des équipes de direction aux personnes qui appartiennent à des groupes ayant droit à l'équité permet de répondre à des enjeux d'équité et de justice, d'améliorer les retombées économiques et d'accroître les performances globales d'une organisation.

Voici les avantages que présente la promotion de la diversité au sein des conseils d'administration et des postes de haute direction du point de vue de la performance organisationnelle :

- ▶ Les entreprises dont le conseil d'administration compte davantage de femmes enregistrent de meilleures performances, comme on a pu le constater lors de la pandémie de COVID-19⁴.
- ▶ Les conseils d'administration plus diversifiés sont plus susceptibles d'adopter ou d'élaborer de nouvelles stratégies⁵.

- ▶ Une plus grande diversité au sein du conseil d'administration d'une entreprise est associée à un effet positif sur la valeur de cette dernière^{6,7}.

- ▶ Le risque de faire face à des difficultés financières est moindre dans les entreprises dont le conseil d'administration est plus diversifié⁸.

- ▶ Les conseils d'administration affichant une plus grande diversité de genre obtiennent de meilleures performances en matière de développement durable⁹, ce qui favorise l'innovation¹⁰.

- ▶ Des conseils d'administration plus diversifiés sont corrélés à une augmentation de la diversité au sein des cadres supérieurs et de direction^{11,12}, et cette inclusivité contribue à stimuler les performances des entreprises¹³, la productivité¹⁴ et l'innovation, et ainsi à augmenter les recettes¹⁵.

Bien que des études mettent en avant des progrès du point de vue de la représentation des femmes, des personnes racisées et noires, des peuples autochtones, des personnes en situation de handicap et de celles qui s'identifient comme 2SLGBTQ+ et autres, des écarts importants subsistent au niveau du marché du travail et de la diversité en milieu professionnel, principalement en raison des obstacles auxquels ces groupes sont confrontés¹⁶.

Obstacles auxquels se heurtent les femmes et les autres groupes ayant droit à l'équité pour accéder à des postes de direction

Les femmes et les autres groupes ayant droit à l'équité sont toujours confrontés à d'importants obstacles pour accéder aux postes de direction, se retrouvant de ce fait sous-représentés dans les conseils et les équipes de haute direction^{17, 18}.

Obstacles propres aux femmes

- > Des études indiquent que les femmes, en particulier celles à l'identité intersectionnelle, comme les femmes racisées et les femmes immigrées, sont plus susceptibles d'occuper des emplois moins bien rémunérés et obtiennent plus difficilement des promotions à des postes de haute direction¹⁹.
- > L'iniquité entre les genres dans les postes de haute direction au sein des organisations reste un problème. Selon le rapport *PrioritéDiversité* de 2020, cela est dû aux décisions que prennent les organisations en matière de recrutement et de fidélisation²⁰.
- > D'autres travaux mettent en avant que la discrimination, les stéréotypes et les préjugés dans les processus d'élection des conseils d'administration font obstacle à la nomination de femmes, ce qui perpétue un cycle limitant leurs possibilités d'avancement dans des postes de direction^{21, 22}.

Obstacles propres aux personnes racisées et aux personnes noiresⁱ

- > Les personnes racisées et les personnes noires sont victimes de discrimination et de racisme au travail. Une étude du Centre des Compétences futures a révélé que 78 p. 100 des personnes interrogées reconnaissaient que le racisme était un problème grave ou très grave pour elles²³.
- > Les personnes racisées rencontrent également plusieurs difficultés en matière de progression de carrière : selon une étude, elles doivent composer avec des réseaux professionnels plus limités et acquérir davantage de compétences pour pouvoir prétendre à des postes de haute responsabilité²⁴.
- > La faible représentation de la diversité dans les équipes de direction peut envoyer aux personnes racisées et noires le message selon lequel elles n'y sont pas à leur place, ce qui les décourage de briguer ce type de postes²⁵.

Il est essentiel de comprendre les obstacles auxquels se heurtent les groupes ayant droit à l'équité, non seulement pour mieux étudier leur sous-représentation dans les équipes de haute direction, mais aussi pour mettre en place des politiques et des programmes inclusifs et équitables qui favorisent la diversité.

i Le présent rapport fait la distinction entre les personnes racisées et les personnes noires en vue de livrer une analyse plus approfondie de chaque groupe. Ainsi, sauf indication contraire, le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires.

Progrès récents en matière de diversité

Au Canada, la représentation des femmes et des groupes ayant droit à l'équité a quelque peu progressé dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction, en particulier dans le secteur des entreprises. Par exemple, entre 2015 et 2022, dans les entreprises de l'indice S&P/TSX, la part des femmes est passée de 18,3 p. 100 à 33,7 p. 100 au sein des conseils d'administration, et de 15 p. 100 à 23,1 p. 100 au sein des équipes de direction²⁶. Pour ce qui est de la représentation des personnes racisées, elle est passée de 4,9 p. 100 à 9,3 p. 100 dans les conseils, et de 7,5 p. 100 à 10,8 p. 100 dans les équipes de direction. La représentation des personnes noires est quant à elle passée de 0,9 p. 100 en 2020 à 2,1 p. 100 en 2022 dans les conseils, et de 1 p. 100 à 1,5 p. 100 dans les équipes de direction²⁷. Malgré tout, des écarts subsistent.

Le Canada a tâché de faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de la population active à travers des législations. Les initiatives législatives (telles que la Loi sur l'équité en matière d'emploi) et en matière de politiques entreprises par le Canada il y a une quarantaine d'années ont joué un rôle déterminant dans la construction du

discours sur la diversité et l'inclusion^{28, 29}. En outre, la Loi canadienne sur les sociétés par actions (modifiée par le projet de loi C-25 en 2018)³⁰ encourage les entreprises à tenir compte de la diversité lorsqu'elles nomment des membres de la haute direction, à définir des objectifs en matière de représentation de la diversité au sein des équipes de haute direction, et à communiquer sur les progrès accomplis au regard de ces objectifs³¹. Bien que le projet de loi C-25 ne s'applique qu'à environ 600 sociétés privées ayant fait appel au public sous réglementation fédérale, il a permis d'accroître la représentation des femmes, des personnes racisées, des peuples autochtones et des personnes en situation de handicap (voir le tableau 1). Des résultats préliminaires indiquent qu'entre 2020 et 2023, la représentation des femmes a augmenté de 5 points de pourcentage, celle des personnes racisées (y compris les personnes noires) de 2 points, celle des peuples autochtones de 0,4 point, et celle des personnes en situation de handicap de 0,2 point. Il est tout aussi intéressant d'observer que, sur la même période, la proportion de sociétés qui déclarent avoir adopté des politiques écrites relatives à la diversité est passée de 32 p. 100 à 38 p. 100, et que la part de sociétés déclarant avoir fixé des objectifs en matière de représentation est passée de 14 p. 100 à 22 p. 100.

TABLEAU 1.

Effets du projet de loi C-25 : pourcentage de personnes appartenant à des groupes ayant droit à l'équité au sein des conseils de sociétés ayant fait appel au public sous réglementation fédérale

	Part dans la population en 2021 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	Évolution entre 2020 et 2023 (en points de pourcentage)
Femmes	50,9	17	20	19	22	5
Personnes racisées	25,4	3	7	6	5	2
Autochtones	5	0,3	0,4	0,6	0,7	0,4
Personnes en situation de handicap	27 (en 2022)*	0,3	0,4	0,4	0,5	0,2

Remarque : Ces données sont fondées sur les renseignements communiqués par 403 sociétés ayant fait appel au public sous réglementation fédérale concernant la composition de leur conseil d'administration.

* Ce pourcentage est issu de l'« Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022 » et n'inclut que les personnes âgées d'au moins 15 ans.

La Loi canadienne sur les sociétés par actions ne s'applique qu'à une petite fraction des employeurs canadiens (les sociétés ayant fait appel au public sous réglementation fédérale), tandis que les commissions des valeurs mobilières sont tenues d'établir des rapports portant uniquement sur le genre. On dispose donc de peu de données et d'informations au Canada sur les aspects liés à la diversité autres que le genre dans le secteur à but non lucratif, les organismes provinciaux et municipaux, les conseils et commissions (OCC), les établissements d'enseignement, les hôpitaux, ainsi que dans d'autres secteurs importants et chez d'autres gros employeurs.

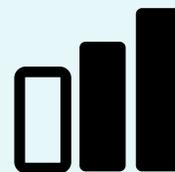
Ces dernières années, l'adoption de codes volontaires s'est révélée efficace pour faire progresser l'EDI dans les postes de direction. S'inscrivant en complément des nouvelles législations du Canada, ces initiatives ont incité de

nombreuses organisations à prendre des mesures volontaristes dans le cadre de leurs initiatives en matière d'EDI et de leurs objectifs de représentation de la diversité. Le 30%+ Club, BlackNorth Initiative et le Défi 50-30 ne sont que quelques exemples de ces codes, chacun d'entre eux mettant l'accent sur des aspects et des objectifs spécifiques. En participant à ces initiatives, les organisations démontrent leur engagement en faveur de la diversité et se donnent les moyens de favoriser une transformation significative.

> Le 30%+ Club est une campagne à l'intention des entreprises qui vise à augmenter la représentation des femmes dans les postes de direction en exhortant les sociétés participantes (toutes les sociétés cotées à la Bourse de Toronto) à s'engager à ce que leur conseil et leurs équipes de direction comptent au moins 30 p. 100 de femmes³².

- > Le Défi 50-30 est une initiative lancée conjointement en décembre 2020³³ par le gouvernement du Canada, des entreprises et des organismes de promotion de la diversité. Il vise à accroître la représentation et l'inclusion de groupes ayant droit à l'équité en demandant aux organisations de viser deux objectifs : la parité entre les genres (50 p. 100 de femmes ou de personnes non binaires) au sein des conseils d'administration canadiens ou des équipes de la haute direction, et l'atteinte d'une proportion considérable (30 p. 100) de membres des autres groupes ayant droit à l'équité au sein des conseils d'administration ou des équipes de la haute direction au Canada³⁴.
- > BlackNorth Initiative a été créée par le Canadian Council of Business Leaders Against Anti-Black Racism³⁵ en 2020 pour inciter les entreprises canadiennes à mettre fin au racisme systémique envers les personnes noires³⁶. Dans le cadre de cette initiative, on demande aux dirigeants d'entreprise de prendre 7 engagements, l'un d'entre eux consistant à viser une proportion de 3,5 p. 100 de personnes noires au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction³⁷.

Ces initiatives récentes dépassent la simple dimension symbolique : elles mettent l'accent sur des actions concrètes et des résultats mesurables. Il ne s'agit plus seulement de tenir compte de la diversité mais de définir des objectifs clairs en la matière, ce qui témoigne d'un engagement en faveur d'une transformation concrète de la culture organisationnelle. Par conséquent, le suivi et l'analyse des données relatives à la représentation de différents groupes démographiques dans les postes de haute direction deviennent non seulement une exigence de conformité, mais aussi un impératif stratégique pour les organisations qui cherchent à prospérer sur un marché reflétant de plus en plus la diversité. Les rapports sont déterminants pour



*Il ne s'agit plus seulement de tenir compte de la diversité mais de **définir des objectifs clairs** en la matière, ce qui témoigne d'un engagement en faveur d'une **transformation concrète** de la culture organisationnelle.*

analyser l'incidence des interventions législatives sur les pratiques organisationnelles, car ils fournissent des éléments permettant d'évaluer si ces mesures sont réellement efficaces pour favoriser la diversité et l'inclusion dans les équipes de direction des entreprises.

Pallier le manque de données pour mieux comprendre la représentation de la diversité

Si quelques progrès ont été réalisés, il convient de recueillir davantage de données sur les disparités sectorielles, faute de quoi il est difficile de comprendre comment les obstacles systémiques, qui sont profondément enracinés dans la structure historique de chaque secteur, empêchent la progression de la diversité dans les postes de direction. Par exemple, en 2014, les commissions canadiennes des valeurs mobilières, à l'exception de celles de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, ont instauré une règle imposant

aux entreprises cotées à la Bourse de Toronto (TSX) de divulguer chaque année leurs politiques et pratiques relatives à la représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration et de leurs équipes de direction. Cependant, cette règle n'est pas réellement contraignante et son application dépend uniquement de la bonne volonté des organisations. En 2022, les femmes étaient sous-représentées dans les conseils d'administration (33,7 p. 100) et les équipes de direction (3,1 p. 100) des sociétés du TSX³⁸. Sur une note plus positive, les organisations du secteur à but non lucratif ont réalisé d'importants progrès en matière de diversité entre les genres : en 2022, les femmes étaient majoritaires au sein des conseils d'administration (52,1 p. 100) et des équipes de direction (68,3 p. 100) dans ce secteur en Ontario³⁹.

Les connaissances dont on dispose sur la représentation de la diversité à l'échelle régionale sont également limitées. Chaque province ou ville mettant en œuvre ses propres politiques locales pour favoriser la diversité et l'inclusion, il est crucial d'avoir accès à des données de ce type. Par exemple, la ville de Toronto a lancé en 2019 un programme pour l'équité et l'inclusion de la main-d'œuvre qui vise à faire progresser la représentation des groupes ayant droit l'équité à tous les niveaux des services publics municipaux⁴⁰. De même, la ville d'Edmonton a mis en place un cadre en faveur de la diversité et de l'inclusion et adopté un plan de mise en œuvre associé en vue de mieux refléter la diversité de la communauté dans la population active⁴¹. À Brampton, dans le secteur à but non lucratif, les personnes racisées représentaient 64,6 p. 100 des nominations aux conseils⁴², mais à Mississauga, deuxième ville de l'Ontario du point de vue de la proportion de la population racisée, seulement 35,2 p. 100 des membres des conseils sont des personnes racisées⁴³.

Comblent les lacunes grâce au projet PrioritéDiversité

Pour combler ces lacunes, le Diversity Institute a conçu en 2008 le projet PrioritéDiversité, qui repose sur une méthode innovante de collecte et d'analyse de données pour mesurer la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans les postes de direction au sein de différents secteurs et différentes villes⁴⁴. Notre dernier rapport, qui s'inscrit dans le prolongement des précédents travaux menés dans le cadre de PrioritéDiversité, vise à analyser, pour l'année 2023, la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires, ainsi que leurs identités intersectionnelles, dans les postes de direction au sein de différents secteurs de dix villes canadiennes. Concept central dans nos travaux, l'intersectionnalité consiste à tenir compte de la nature interconnectée des catégories sociales, telles que la race, le genre et la classe, et de la façon dont elles se combinent pour façonner des expériences individuelles d'oppression ou de privilège. Il est essentiel de mener notre analyse à travers ce prisme, car il permet une compréhension plus nuancée des expériences humaines complexes, en révélant les difficultés singulières auxquelles sont confrontées les personnes s'identifiant à plusieurs catégories marginalisées. L'intersectionnalité permet de dépasser une vision unidimensionnelle et d'inscrire les interactions complexes entre les différents facteurs sociaux à l'ordre du jour des politiques et discussions, favorisant ainsi une approche plus complète et inclusive de l'EDI.

Méthodologie

Le présent rapport donne un aperçu des résultats d'une analyse portant sur un échantillon de 18 554 personnes composé de membres de conseils d'administration, de cadres de haute direction et de conseillères et conseillers municipaux, qui travaillent dans divers secteurs et résident dans dix villes canadiennes. Il porte sur la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires. Les secteurs pris en compte dans l'analyse de la représentation au sein des conseils d'administration ne sont pas tout à fait les mêmes que ceux retenus pour les postes de haute direction. Ainsi, le périmètre des données relatives aux conseils d'administration comprend le secteur des entreprises, les OCC provinciaux et municipaux, les hôpitaux, les services policiers, le secteur bénévole, les administrations municipales et le secteur de l'éducation. S'agissant des postes de haute direction, le périmètre comprend, outre les secteurs susmentionnés, les sous-ministres, les sous-ministres adjoints et les responsables municipaux.

Pour mieux comprendre la diversité dans les postes de direction au Canada, nous avons posé les questions suivantes :

1

Quelle est la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration et des postes de direction dans le secteur des entreprises, les OCC provinciaux et municipaux, les hôpitaux, les services policiers, le secteur bénévole, les administrations municipales, le secteur de l'éducation, ainsi que parmi les conseillers municipaux, dans dix villes canadiennes?

2

Quelle est la représentation de ces groupes ayant droit à l'équité par rapport à leur proportion dans la population locale de chacune des villes?

3

Quelles sont les différences entre les secteurs? Par exemple, quelles sont les différences de représentation entre le secteur des entreprises et le secteur bénévole?

4

Que pouvons-nous apprendre sur la représentation des groupes ayant droit à l'équité au Canada en l'examinant à travers le prisme de l'intersectionnalité?

Par souci de transparence quant à nos travaux, nous nous devons de signaler que notre méthodologie a entraîné, de façon involontaire, l'exclusion des personnes en situation de handicap de l'analyse. Les personnes de diverses identités de genre n'ont pas non plus été prises en compte. Nous reconnaissons ouvertement cette limite, espérant inspirer de futures recherches qui prendront en compte les aspects intersectionnels découlant de la diversité de genre et les expériences de handicap chez les personnes occupant des postes de direction.

Collecte des données

Dans le cadre de la présente étude, nous avons analysé des données sur la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires dans dix villes canadiennes : Calgary, Edmonton, Halifax, Hamilton, London, Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver et Winnipeg. Notre analyse porte également sur des données provenant de différents secteurs afin de dresser un tableau plus complet de la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des postes de direction dans les dix villes considérées (tableau 2).

TABLEAU 2
Secteurs analysés

Conseils d'administration	Postes de haute direction
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organismes, conseils et commissions des échelons municipal et provincial ▶ Entreprises ▶ Secteur de l'éducation (conseils scolaires, universités et collèges) ▶ Secteur bénévole ▶ Secteur hospitalier ▶ Services policiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organismes, conseils et commissions des échelons municipal et provincial ▶ Entreprises ▶ Secteur de l'éducation (conseils scolaires, universités et collèges) ▶ Secteur bénévole ▶ Secteur hospitalier ▶ Services policiers ▶ Sous-ministres ou sous-ministres adjoints, le cas échéant ▶ Responsables municipaux

Remarque : La liste exhaustive des organisations figure à l'annexe 2. Les postes de conseillères et conseillers municipaux de chaque ville ont été analysés afin d'obtenir des données de représentation.

Les données recueillies proviennent de renseignements publiquement accessibles sur la composition des conseils d'administration, les équipes de haute direction et les postes de conseillers municipaux figurant sur les sites Web des organisations. Nous nous sommes servis de

la liste d'organisations précédemment établie dans le cadre du rapport *PrioritéDiversité* de 2020⁴⁵ pour collecter les données concernant chaque secteur à Calgary, Halifax, Hamilton, London, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver⁴⁶. Edmonton et Winnipeg ne figurant pas parmi les

viles analysées dans ce précédent rapport, nous avons dressé une liste globale d'organisations pour chaque secteur sur la base d'informations publiquement accessibles.

La sélection des organisations a été opérée selon les critères complémentaires suivants :

- > s'agissant des conseils scolaires, l'ensemble des districts scolaires de chaque ville ont été pris en compte;
- > s'agissant du secteur des entreprises, les sociétés cotées en bourse du classement FP500⁴⁷ ont été prises en compte;
- > les organisations affiliées à des institutions religieuses ont été exclues;
- > aucune organisation ne pouvait appartenir à deux catégories à la fois et chaque organisation ne pouvait être analysée qu'une seule fois.

Les informations recueillies sur chaque individu comprenaient son nom, le titre de son poste ainsi qu'une photographie. Nous avons collecté des renseignements individuels supplémentaires à partir de photographies légendées, de biographies ou de profils de médias sociaux sur des sites Web accessibles au public et des plateformes de médias sociaux telles que LinkedIn, X et Facebook. En ce qui concerne les informations recueillies sur des plateformes de médias sociaux, nous n'avons retenu que celles qui pouvaient être contre-vérifiées sur d'autres sites Web ou qui provenaient de comptes vérifiés. Le processus de codage reposait sur l'utilisation de photographies, qui ont permis dans la plupart des cas de coder le genre et le statut racisé.

Pour ce qui est du genre, les codeurs ont indiqué le terme « femme » lorsque la photographie représentait une femme, et le terme « homme » lorsqu'elle représentait un homme. Dans les cas où le genre était incertain, le codeur étiquetait la photographie avec la mention « indéterminé ».



Les personnes dont le genre n'a pas pu être déterminé avec certitude ont été classées dans la catégorie « indéterminé », plutôt que de se voir attribuer arbitrairement un genre binaire.

De la même manière, les codeurs ont déterminé le statut racisé en choisissant l'une des catégories suivantes : « personne non racisée », « personne noire » ou « personne racisée non noire ». En cas de doute sur le statut racisé, les codeurs associaient la mention « indéterminé » à la photographie.

Les chercheurs ont codé des photographies légendées et des biographies pour déterminer le genre et le statut racisé. Un échantillon de 10 p. 100 de chaque ville et de chaque secteur a été codé une deuxième fois par un autre chercheur afin d'évaluer la fiabilité entre les codeurs. Un troisième codeur était chargé de réaliser un nouveau codage en cas de divergence entre les résultats des deux premiers codeurs. Cette méthode permet de réduire les biais et d'accroître la fiabilité du codage. Les personnes dont le genre ou le statut racisé n'a pas pu être codé par manque d'informations se sont vu attribuer le code « indéterminé » et ont été exclues de l'analyse. En outre, si le code « indéterminé » était attribué à plus de la moitié des individus d'une organisation, l'ensemble de données la concernant était complètement retiré de l'étude. La Commission ontarienne des droits de la personne a contrôlé et approuvé cette méthodologie de codage et d'analyse, qui suit des procédures semblables à celles utilisées dans le cadre des rapports PrioritéDiversité précédents⁴⁸.

Comparaison des données

Comparaison des populations

Le présent rapport examine les niveaux de représentation au sein des conseils d'administration et des postes de haute direction comparativement à la population locale de chaque ville. Nous nous appuyons sur les données démographiques du recensement de 2021 de Statistique Canada pour contextualiser la représentation au sein des

conseils d'administration ainsi que des postes de haute direction et de conseillers municipaux dans chacune des dix villes étudiées. De plus amples renseignements sur la méthode de calcul des populations figurent à l'annexe 3. Cette comparaison permet de déterminer si la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires dans les postes de direction est proportionnelle à la part qu'elles occupent dans la population de la ville où elles résident.

Comparaison entre 2020 et 2023

La représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration fait également l'objet d'une comparaison entre 2020 et 2023. Étant donné que les postes de haute direction et de conseillers municipaux n'étaient pas dans le cadre du rapport PrioritéDiversité de 2020, l'analyse comparative ne porte que sur les conseils d'administration. Par ailleurs, cette comparaison ne concerne que huit villes (Calgary, Halifax, Hamilton, London, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver), car Edmonton et Winnipeg ne figuraient pas parmi les villes analysées dans le rapport PrioritéDiversité de 2020.

Cette comparaison donne un aperçu de l'évolution, positive comme négative, de la représentation de la diversité sur une période de trois ans. La différence de représentation a été calculée comme suit :

Évolution (en points de pourcentage) = représentation en 2023 (%) - représentation en 2020 (%)

En raison des différences pouvant exister entre les ensembles de données (par exemple, des entreprises peuvent avoir fermé ou fusionné), cette analyse comparative ne repose pas sur une correspondance parfaite et livre donc un éclairage approximatif sur l'évolution de la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires.

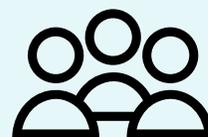


Constatations

Notre analyse révèle que les femmes, les personnes racisées et les personnes noires sont sous-représentées au sein des conseils d'administration et parmi les postes de haute direction, quels que soient le secteur et la ville, ainsi qu'au sein des conseils municipaux. L'examen a porté sur un échantillon de 18 554 personnes réparties dans 10 villes, et qui se composait de 10 370 membres de conseils d'administration, de 7 866 membres de haute direction et de 318 membres de conseils municipaux. Il se veut plus complet que celui présenté dans le rapport *PrioritéDiversité* de 2020⁴⁹, car le champ de l'analyse y est élargi de manière à inclure la haute direction et les membres de conseils municipaux, ainsi que de nouveaux secteurs et villes du Canada. Pour obtenir des précisions complémentaires à ce sujet, veuillez consulter la partie « Méthodologie » du présent rapport.

Représentation au sein des conseils d'administration selon le secteur d'activité

L'étude a mis au jour de fortes disparités dans la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration dans les dix villes canadiennes considérées (tableau 3). Alors que les femmes représentent 50,7 p. 100 de la population canadienne, elles n'occupent que 41,4 p. 100 des sièges au sein des conseils d'administration. Les personnes racisées et les personnes noires, qui comptent respectivement pour 21,9 p. 100 et 4,2 p. 100 de la population du Canada, n'y occupent quant à elles que 10,5 p. 100 et 3,8 p. 100 des sièges.



L'étude a mis au jour de fortes disparités dans la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration dans les dix villes canadiennes considérées.

TABLEAU 3

Représentation des groupes ayant droit à l'équité au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la part de ces groupes dans la population canadienne

Secteur	Femmes (%)	Femmes (n)	Personnes racisées (%)	Personnes racisées (n)	Personnes noires (%)	Personnes noires (n)	Membres de conseils d'administration (n)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	39,7	809	11,5	234	3,9	79	2 037
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	43,5	526	5,9	71	2	24	1 209
Entreprises	34,3	729	7,6	162	2,8	59	2 123
Conseils scolaires	55,7	254	12,1	55	3,7	17	456
Universités et collèges	43,8	568	14,4	187	6,2	80	1 298
Secteur bénévole	45,3	934	11,4	236	4,1	85	2 064
Secteur hospitalier	40,3	439	11,5	125	4,2	46	1 088
Services policiers	32,6	31	17,9	17	6,3	6	95
Représentation au sein des conseils, tous secteurs confondus	41,4	4 290	10,5	1 087	3,8	396	10 370
Part dans la population en 2021	50,7	-	21,9	-	4,2	-	-

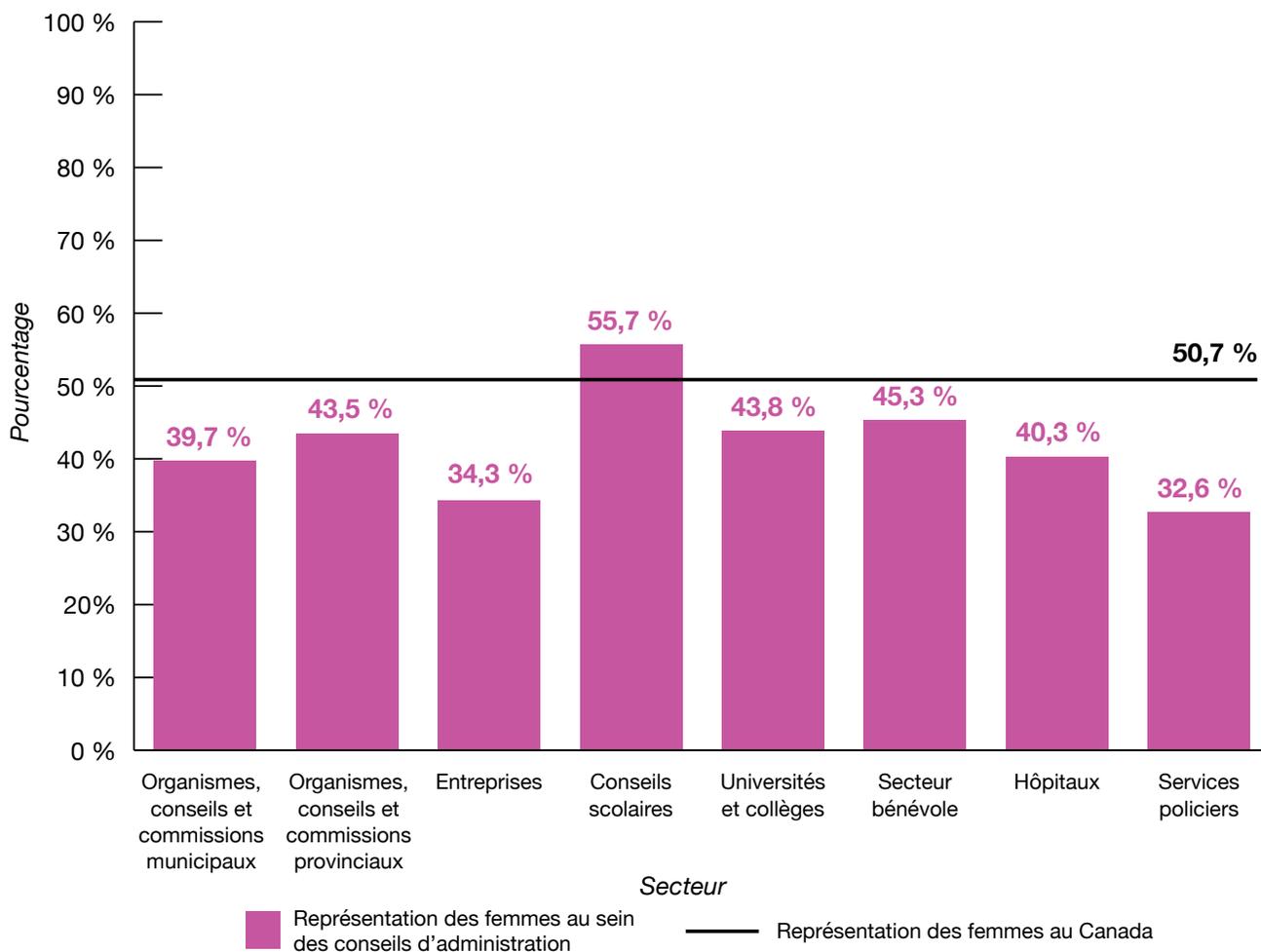
Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de chaque groupe (voir l'annexe 1). La lettre « n » indique une valeur en nombre de personnes.

L'examen de la représentation au sein des conseils d'administration (figure 1) a mis en évidence des contrastes importants entre secteurs. Alors que les femmes sont bien représentées au sein des conseils d'administration des conseils scolaires (55,7 p. 100) – signe d'une plus grande mobilisation en faveur de l'inclusion des femmes dans le domaine de l'éducation –, elles sont sous-représentées dans tous les autres

secteurs. Les femmes s'approchent du seuil de la parité dans certains secteurs, notamment ceux du bénévolat (45,3 p. 100), des universités et collèges (43,8 p. 100) et des OCC provinciaux (43,5 p. 100); a contrario, elles sont nettement sous-représentées au sein des conseils d'administration des entreprises (34,3 p. 100) et des services policiers (32,6 p. 100), preuve d'un manque criant de diversité de genre.

FIGURE 1

Représentation des femmes au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la proportion de femmes au Canada

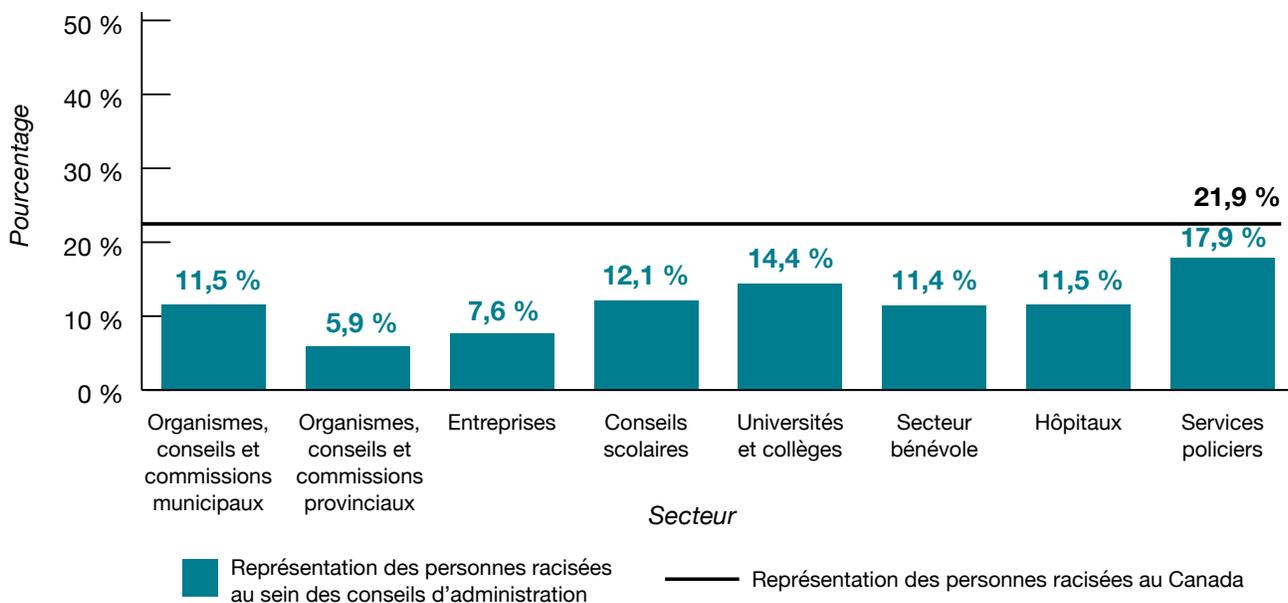


Ces disparités sectorielles concernent également les personnes racisées et les personnes noires (figures 2 et 3). À titre d'exemple, la représentation des personnes racisées est la plus élevée au sein des conseils d'administration du secteur des services policiers (17,9 p. 100), qui devance celui des universités et collèges (14,4 p. 100). A contrario, les personnes racisées sont nettement sous-représentées au sein des conseils d'administration des OCC provinciaux (5,9 p. 100)

et des entreprises (7,6 p. 100). Le fait que les personnes racisées soient sous-représentées dans tous les secteurs au regard de leur part dans la population canadienne est plus préoccupant encore. Cette disparité est d'ailleurs plus criante dans les OCC provinciaux, où seulement 5,9 p. 100 des sièges de conseils d'administration sont occupés par des personnes racisées, alors que celles-ci comptent pour 21,9 p. 100 dans la population canadienne (figure 2).

FIGURE 2

Représentation des personnes racisées au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la proportion de personnes racisées au Canada



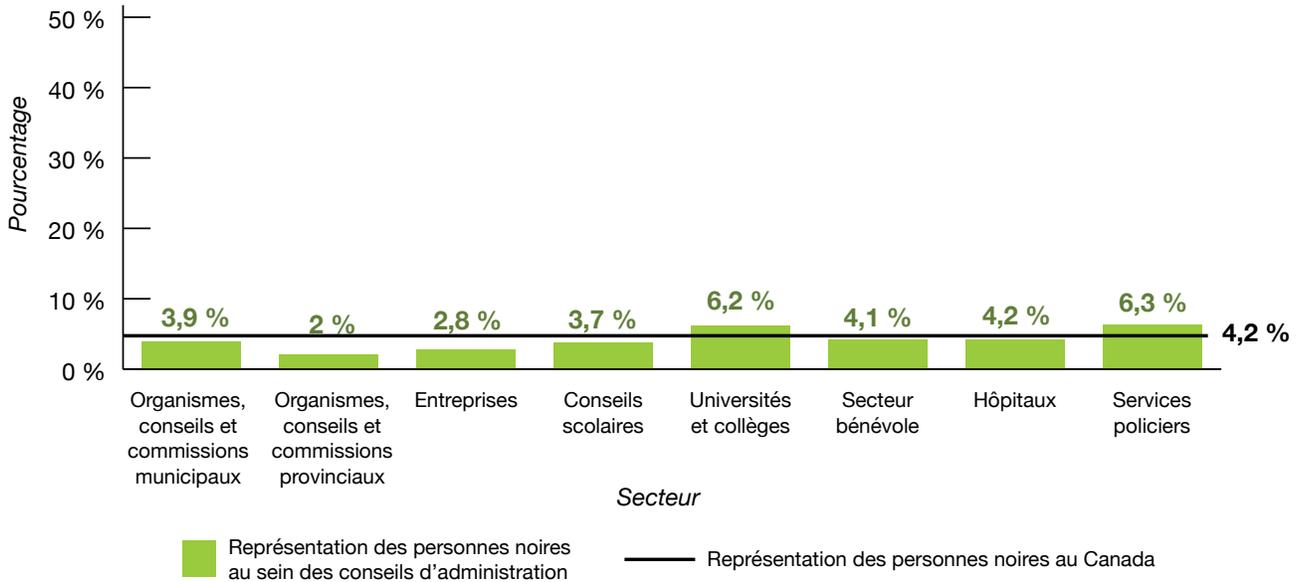
Remarque : pour les besoins du présent rapport, le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin d'obtenir un tableau plus précis de leur représentation au sein des conseils d'administration.

L'examen de la représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration (figure 3) laisse également apparaître des contrastes importants entre les secteurs. Par exemple, la représentation des personnes noires est la plus élevée au sein des conseils d'administration du secteur des services policiers (6,3 p. 100), qui devance celui des universités et collèges (6,2 p. 100). Notons

d'ailleurs que ces chiffres sont supérieurs à la proportion de personnes noires au Canada (4,2 p. 100). Toutefois, tout comme les personnes racisées, les personnes noires sont nettement sous-représentées au sein des conseils d'administration des OCC provinciaux et des entreprises, dont elles n'occupent que 2 p. 100 et 2,8 p. 100 des sièges, respectivement.

FIGURE 3

Représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la proportion de personnes noires au Canada



Ces constatations montrent à quel point il est urgent de redoubler d'efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion, notamment au sein des conseils d'administration des entreprises et des services policiers, dont les niveaux de diversité sont parmi les plus faibles pour tous les groupes de toutes les villes considérées. Ce constat ne concerne toutefois pas les personnes racisées siégeant aux conseils d'administration de services policiers, car celles-ci y sont présentes à 17,9 p. 100, soit le taux le plus élevé atteint par ce groupe, tous secteurs confondus.

Représentation des femmes racisées et des femmes noires au sein des conseils d'administration

D'après une analyse intersectionnelle, les femmes racisées et les femmes noires sont nettement sous-représentées dans tous les secteurs,

comparativement aux femmes non racisées (tableau 4). Les femmes non racisées (31,9 p. 100) sont globalement surreprésentées par rapport aux femmes racisées (4,9 p. 100) et aux femmes noires (1,9 p. 100), tous secteurs confondus. Les établissements d'enseignement, notamment les conseils d'administration des universités et collèges, affichent une plus grande diversité, avec 46,1 p. 100 de femmes non racisées, 6,4 p. 100 de femmes racisées et 3,2 p. 100 de femmes noires. Le secteur des entreprises et les OCC provinciaux comptent quant à eux les plus faibles niveaux de représentation au sein de leurs conseils d'administration, quel que soit le groupe de femmes considéré. Par exemple, dans les entreprises, les femmes non racisées occupent 34,5 p. 100 des sièges des conseils d'administration, contre 2,8 p. 100 pour les femmes racisées et 1,5 p. 100 pour les femmes noires.

TABLEAU 4

Représentation de divers groupes de femmes au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la part de ces groupes dans la population canadienne

Secteur	Femmes non racisées (%)	Femmes non racisées (n)	Femmes racisées (%)	Femmes racisées (n)	Femmes noires (%)	Femmes noires (n)	Membres de conseils d'administration (n)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	29,5	601	6	122	1,7	35	2 037
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	34,5	417	2,9	35	0,7	9	1 209
Entreprises	28,9	613	2,8	59	1,5	31	2 123
Conseils scolaires	46,1	210	6,4	29	1,3	6	456
Universités et collèges	32,8	426	6,2	81	3,2	41	1 298
Secteur bénévole	33,2	686	5,9	122	2,4	49	2 064
Secteur hospitalier	31	337	4,8	52	2,3	25	1 088
Services policiers	22,1	21	5,3	5	1,1	1	95
Représentation au sein des conseils, tous secteurs confondus	31,9	3 311	4,9	505	1,9	197	10 370
Part dans la population en 2021	36,4	-	11,2	-	2,1	-	-

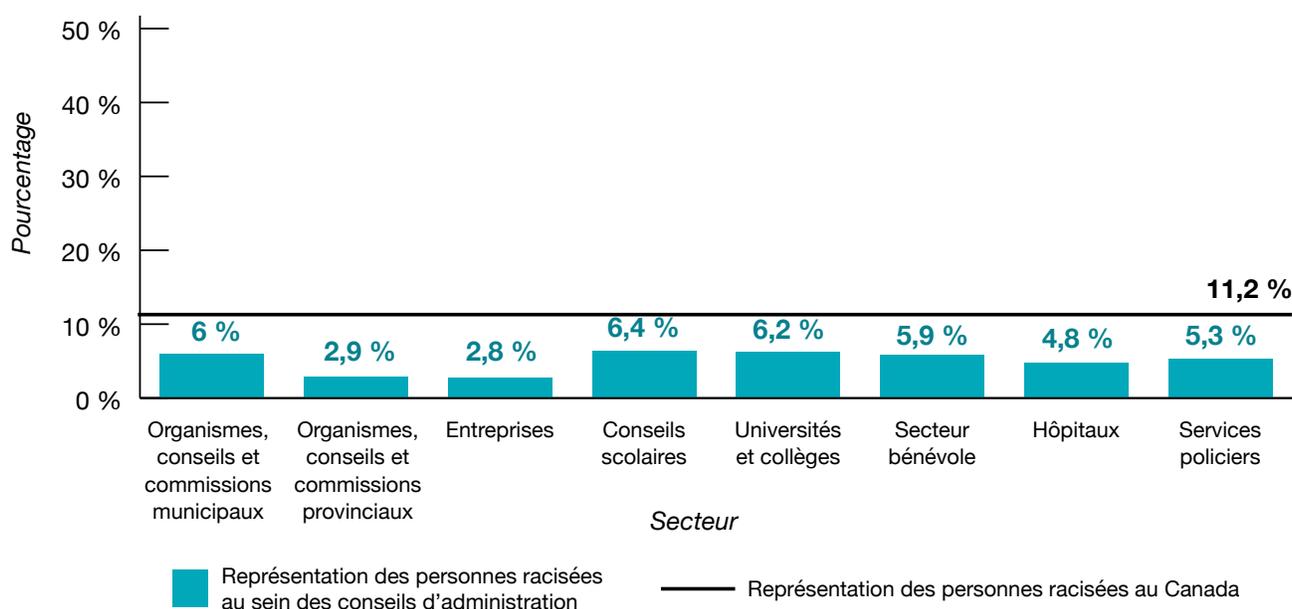
Note: For the purposes of this study, Black people are reported separately from racialized people to provide a more in-depth understanding of each group. N represents the number of people.

Si l'on examine la représentation des femmes racisées au sein des conseils d'administration de chaque secteur, on constate qu'elles sont sous-représentées dans tous les secteurs, au regard de leur poids dans la population canadienne (figure 4). Les disparités les plus flagrantes

concernent les conseils d'administration des OCC provinciaux et du secteur des entreprises, où la proportion de femmes occupant un siège s'élève à 2,9 p. 100 et 2,8 p. 100, respectivement, alors que celles-ci représentent 11,2 p. 100 de la population canadienne.

FIGURE 4

Représentation des femmes racisées au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la proportion de femmes racisées au Canada



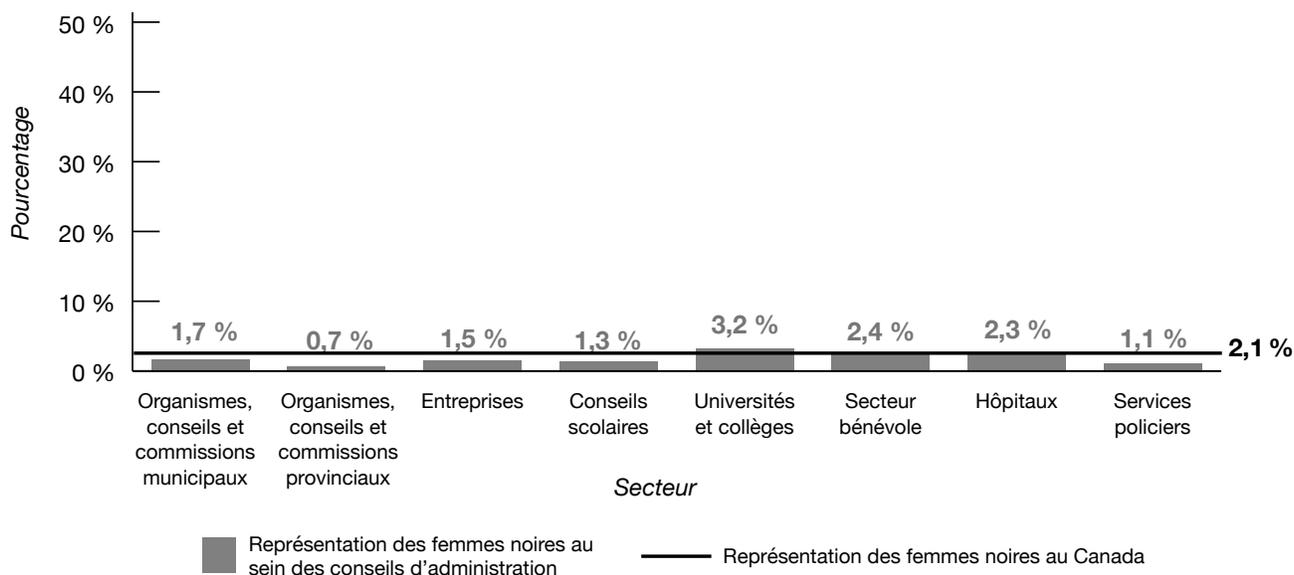
Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de chaque groupe.

Si la sous-représentation des femmes noires est établie, l'analyse sectorielle révèle néanmoins que celles-ci sont bien représentées au sein des conseils d'administration des universités et collèges (3,2 p. 100), du secteur bénévole (2,4 p. 100) et du secteur hospitalier (2,3 p. 100) au regard de leur proportion dans la population

canadienne (figure 5). La situation demeure toutefois très peu satisfaisante dans certains secteurs, notamment celui des OCC provinciaux, dont les conseils d'administration comptent seulement 0,7 p. 100 de femmes noires, alors que celles-ci représentent 2,1 p. 100 de la population canadienne.

FIGURE 5

Représentation des femmes noires au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, par rapport à la proportion de femmes noires au Canada



D'après ces constatations, ces écarts de secteur à secteur dans la représentation au sein des conseils d'administration se retrouvent globalement chez les divers groupes de femmes, et le secteur des entreprises présente, dans l'ensemble, les plus faibles niveaux de diversité, et ce, dans toutes les villes considérées. Ce constat montre qu'il est des plus urgents de redoubler d'efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion dans le secteur des entreprises afin que les divers groupes de femmes y soient représentés de manière plus équitable.

Représentation parmi les postes de haute direction selon le secteur d'activité

L'analyse a révélé que la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires aux postes de haute direction est marquée par des disparités tenaces dans tous les secteurs, et dans les dix villes du Canada considérées (tableau 5). Bien que les femmes représentent 50,7 p. 100 de la population canadienne, elles n'occupent que 39,5 p. 100 des postes de haute direction. Les personnes racisées et les personnes noires sont également sous-représentées; elles occupent 8,6 p. 100 et 2,6 p. 100 de ces postes, respectivement, soit un niveau inférieur à leur part au sein de la population (21,9 p. 100 et 4,2 p. 100, respectivement).

TABLEAU 5

Représentation de groupes ayant droit à l'équité aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la part de ces groupes dans la population canadienne

Secteur	Femmes (%)	Femmes (n)	Personnes racisées (%)	Personnes racisées (n)	Personnes noires (%)	Personnes noires (n)	Personnel de haute direction (n)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	45,7	211	6,7	31	3,9	18	462
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	40	323	7,7	62	1	8	808
Entreprises	23,3	561	10,2	246	1,5	35	2 411
Conseils scolaires	48	177	8,4	31	9,5	35	369
Universités et collèges	47,9	456	7,7	73	3,4	32	952
Secteur bénévole	58,2	567	9,2	90	3,6	35	974
Secteur hospitalier	50,6	418	10,4	86	2,9	24	826
Services policiers	29,8	17	19,3	11	0	0	57
Sous-ministres ou sous-ministres adjoints	39,3	185	4,2	20	2,1	10	471
Responsables municipaux	36,4	195	4,7	25	0,7	4	536

Secteur	Femmes (%)	Femmes (n)	Personnes racisées (%)	Personnes racisées (n)	Personnes noires (%)	Personnes noires (n)	Personnel de haute direction (n)
Représentation aux postes de haute direction, tous secteurs confondus	39,5	3 110	8,6	675	2,6	201	7 866
Part dans la population en 2021	50,7	–	21,9	–	4,2	–	–

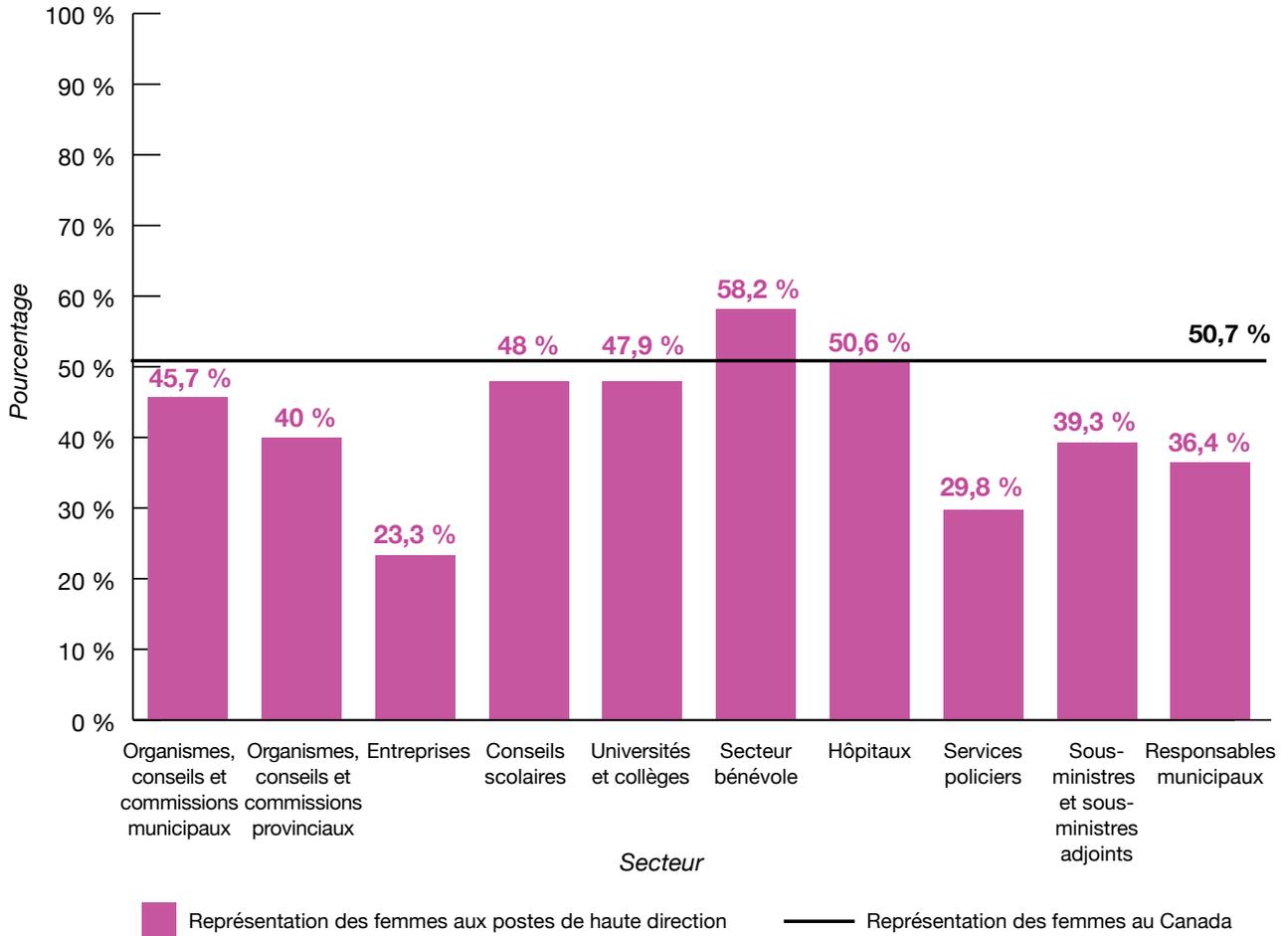
Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de chaque groupe (voir l'annexe 1). La lettre « n » indique une valeur en nombre de personnes. Le sigle OCC signifie « organismes, conseils et commissions ».

La surreprésentation des hommes aux postes de haute direction est encore plus flagrante si l'on s'intéresse aux tendances d'un secteur à un autre. Dans certains secteurs, l'objectif de la parité femmes-hommes aux postes de haute direction est dépassé, notamment dans le secteur bénévole (58,2 p. 100) et le secteur hospitalier (50,6 p. 100); les femmes demeurent toutefois nettement sous-représentées à ces postes dans le secteur des entreprises (23,3 p. 100) et celui des services policiers (29,8 p. 100) (figure 6). De fortes disparités apparaissent également lorsque l'on compare la représentation des femmes au pourcentage de femmes qui résident au Canada.

À titre d'exemple, on observe un écart important au sein des équipes de haute direction dans le secteur des entreprises, dans lequel la part de femmes occupant un poste à responsabilité (23,3 p. 100) est plus de deux fois inférieure à la proportion de femmes dans la population canadienne (50,7 p. 100). Ces disparités montrent à quel point il est urgent d'accroître les efforts visant à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes aux postes de haute direction, dans tous les secteurs.

FIGURE 6

Représentation des femmes aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la proportion de femmes au Canada

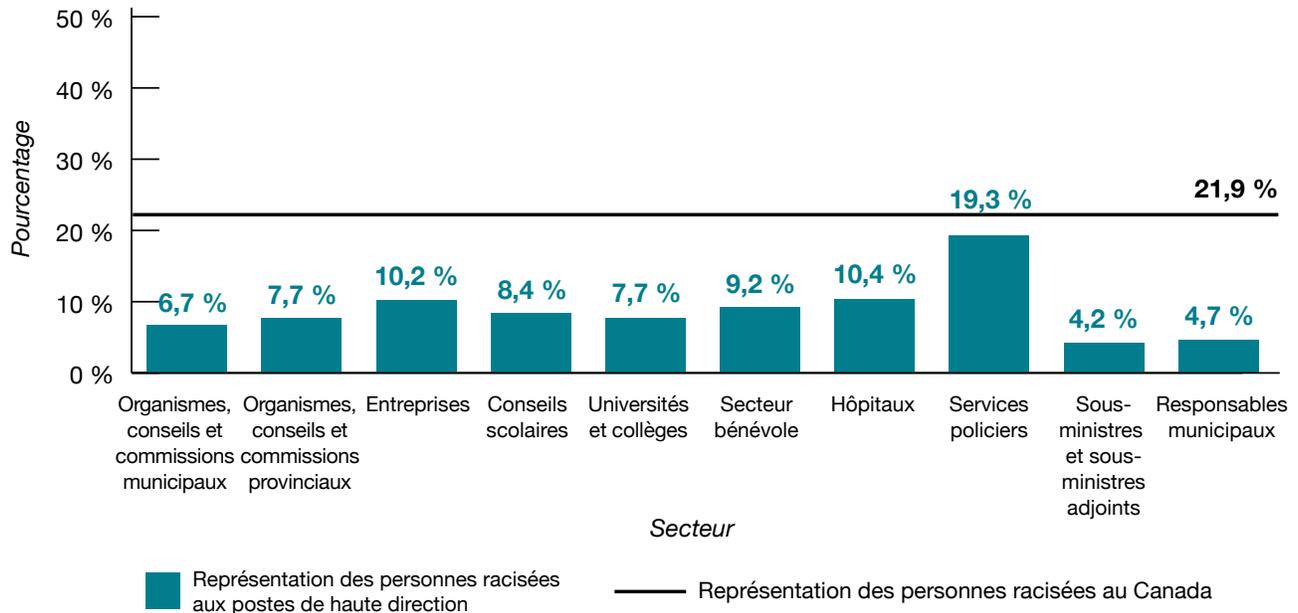


Notre analyse a également mis en relief de très fortes disparités aux postes de haute direction en ce qui concerne les personnes racisées, et notamment des écarts de représentation marqués d'un secteur à l'autre (figure 7). À titre d'exemple, les personnes racisées représentent 19,3 p. 100 de la haute direction dans le secteur des services policiers, mais occupent seulement 4,2 p. 100 des postes de sous-ministres ou sous-ministres adjoints. Le fait que la représentation des personnes racisées aux

postes de haute direction, quel que soit le secteur considéré, soit très inférieure à la proportion de personnes racisées vivant au Canada est encore plus préoccupant. Les disparités les plus flagrantes à l'échelon de la haute direction concernent les postes de sous-ministre et sous-ministre adjoint, et de membre de conseil municipal; les personnes racisées y comptent pour 4,2 p. 100 et 4,7 p. 100, soit une proportion plus de quatre fois inférieure à leur représentation au sein de la population canadienne (21,9 p. 100).

FIGURE 7

Représentation des personnes racisées aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la proportion de personnes racisées au Canada



Remarque : le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de la représentation des personnes racisées aux postes de haute direction.

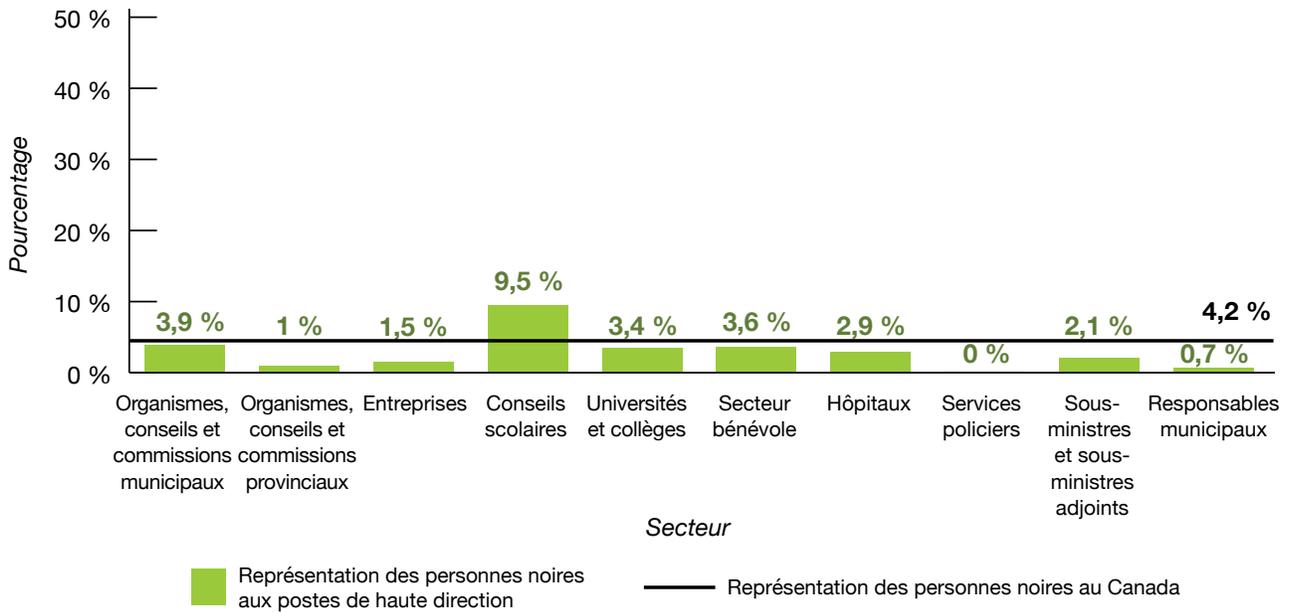
Les personnes noires sont également sous-représentées dans la plupart des secteurs au regard de leur part dans la population canadienne (figure 8). Par exemple, elles sont présentes à 0,7 p. 100 au sein des conseils municipaux, à 1 p. 100 au sein des équipes de haute direction des OCC provinciaux et 1,5 p. 100 au sein des équipes de haute direction des entreprises, alors que leur part dans la population canadienne s'élève à 4,2 p. 100. La seule exception à ce constat concerne les conseils scolaires, qui comptent 9,5 p. 100 de personnes noires au sein de leur haute direction, soit un niveau à peine

plus de deux fois supérieur à la proportion de personnes noires dans la population canadienne.

D'ailleurs, lorsque l'on examine la représentation sectorielle des groupes ayant droit à l'équité à l'échelon de la haute direction, on peut observer que si la proportion de personnes racisées est globalement supérieure à celle des personnes noires, la situation s'inverse dans les conseils scolaires, où la proportion de personnes noires à ces postes (9,5 p. 100) est supérieure à celle des personnes racisées (8,4 p. 100) (figures 7 et 8).

FIGURE 8

Représentation des personnes noires aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la proportion de personnes noires au Canada



S'il existe des disparités selon les secteurs, la diversité est néanmoins moins marquée au sein de la haute direction des entreprises, des services policiers et des conseils municipaux, quels que soient les groupes et les villes considérés. Là encore, tout comme dans le cas des conseils d'administration, les personnes racisées font figure d'exceptions, car elles occupent 19,3 p. 100 des postes de haute direction dans le secteur des services policiers et 10,2 p. 100 de ces postes dans le secteur des entreprises, soit les meilleurs résultats relevés pour ce groupe.

Représentation des femmes racisées et des femmes noires parmi les postes de haute direction selon le secteur d'activité

Une analyse intersectionnelle a mis en relief de très fortes disparités aux postes de haute direction. Les femmes racisées et les femmes noires sont nettement sous-représentées à

ces postes, comparativement aux femmes non racisées (tableau 6). Tous secteurs confondus, les femmes non racisées représentent 33,8 p. 100 des équipes de haute direction, soit une proportion dix fois supérieure à celle des femmes racisées (3,2 p. 100) et vingt-six fois supérieure à celle des femmes noires (1,3 p. 100).

Des différences notables ont également été observées d'un secteur à l'autre. Par exemple, les femmes racisées occupent 5,1 p. 100 des postes de haute direction dans le secteur bénévole, mais seulement 2,4 p. 100 de ces postes dans les OCC municipaux et le secteur des entreprises. En revanche, les femmes noires affichent le plus fort niveau de représentation au sein de la haute direction des conseils scolaires (4,9 p. 100), mais celui-ci chute à seulement 0,4 p. 100 dans le secteur des entreprises. Là encore, tout comme dans le cas des conseils d'administration, les femmes racisées sont mieux représentées que les femmes noires, quel que soit le secteur considéré, à l'exception des conseils scolaires, où ces dernières sont davantage présentes aux postes de haute direction que les femmes racisées (4,9 p. 100 contre 3 p. 100).

TABLEAU 6

Représentation de divers groupes de femmes aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la part de ces groupes dans la population canadienne

Secteur	Femmes non racisées (%)	Femmes non racisées (n)	Femmes racisées (%)	Femmes racisées (n)	Femmes noires (%)	Femmes noires (n)	Personnel de haute direction (n)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	40,3	186	2,4	11	1,7	8	462
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	34,2	276	3,3	27	0,5	4	808
Entreprises	19,7	476	2,4	57	0,4	10	2 411
Conseils scolaires	38,5	142	3,5	13	4,9	18	369
Universités et collèges	41	390	3,9	37	1,7	16	952
Secteur bénévole	48,7	474	5,1	50	2,3	22	974
Secteur hospitalier	43,7	361	3,9	32	2,1	17	826
Services policiers	21,1	12	3,5	2	0	0	57
Sous-ministres et sous-ministres adjoints	35,2	166	2,3	11	0,8	4	471
Responsables municipaux	32,1	172	2,4	13	0,2	1	536
Représentation aux postes de haute direction, tous secteurs confondus	33,8	2 655	3,2	253	1,3	100	7 866
Part dans la population en 2021	36,4	-	11,2	-	2,1	-	-

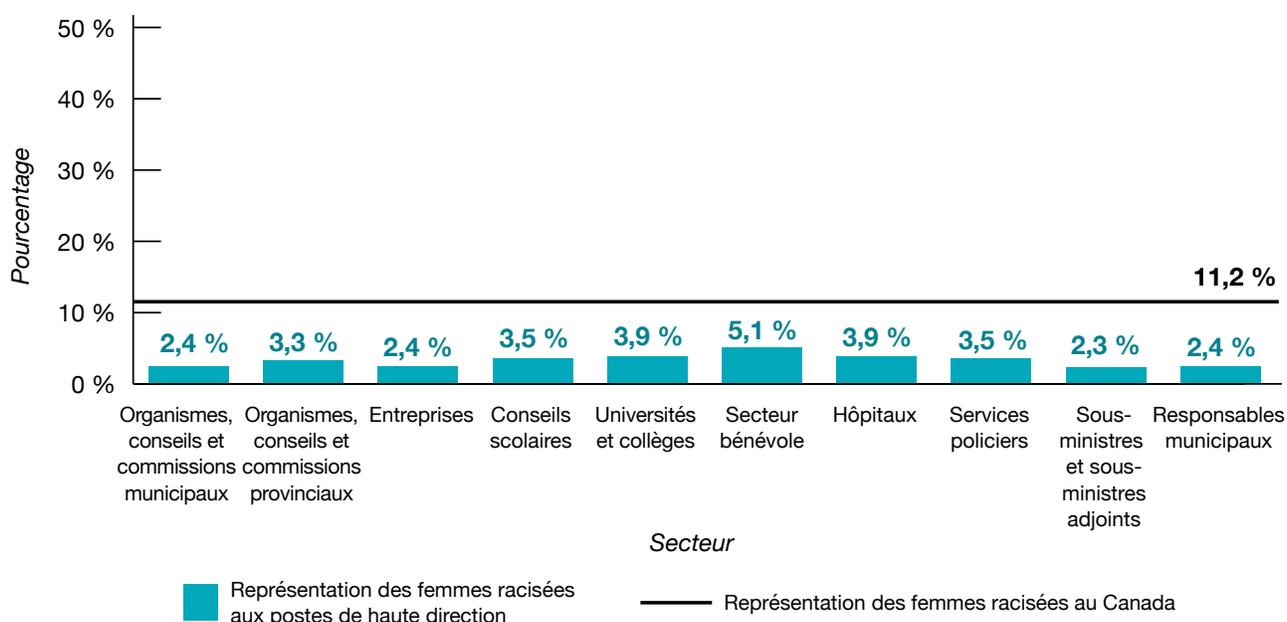
Remarque : le terme « femmes racisées » exclut par définition les femmes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de la représentation de ces femmes aux postes de haute direction.

L'analyse comparative de la représentation des femmes racisées et de leur part dans la population au Canada laisse apparaître de nouvelles disparités (figure 9). À titre d'exemple, les femmes racisées sont présentes

à 2,4 p. 100 au sein de la haute direction des OCC municipaux, des entreprises et des conseils municipaux, soit un niveau 4,5 fois inférieur à leur représentation au sein de la population canadienne (11,2 p. 100).

FIGURE 9

Représentation des femmes racisées aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la proportion de femmes racisées au Canada



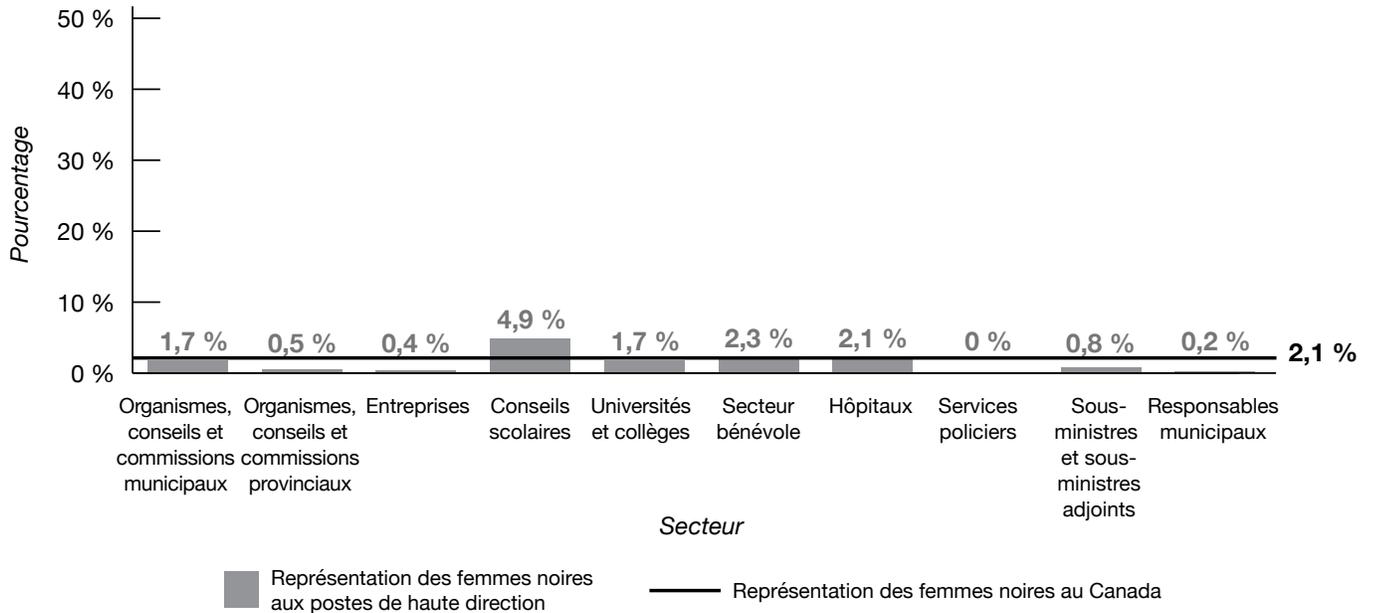
Remarque : le terme « femmes racisées » exclut par définition les femmes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de la représentation de ces femmes aux postes de haute direction.

Si la sous-représentation des femmes noires aux postes de haute direction est également établie, et ce, dans tous les secteurs, l'analyse sectorielle révèle néanmoins qu'elles sont bien représentées au sein de la haute direction des conseils scolaires (4,9 p. 100) et du secteur bénévole (2,3 p. 100) au regard de leur proportion dans la population canadienne (figure 10). La

représentation des femmes noires accuse bel et bien un retard considérable, notamment dans le secteur des entreprises, où elles occupent 0,4 p. 100 des postes de haute direction, alors qu'elles comptent pour 2,1 p. 100 dans la population canadienne.

FIGURE 10

Représentation des femmes noires aux postes de haute direction par secteur d'activité, par rapport à la proportion de femmes noires au Canada



D'après nos observations, ces écarts de secteur à secteur dans la représentation aux postes de haute direction se retrouvent globalement chez les divers groupes de femmes; le niveau de diversité atteint son plus faible niveau dans le secteur des entreprises, et ce, pour tous les groupes de femmes, et dans tous les secteurs des villes considérées. Ce constat confirme qu'il est urgent de prendre des mesures volontaires en faveur de la diversité et de l'inclusion, de manière à aplanir les obstacles qui se dressent entre ces divers groupes de femmes et leur accession aux postes de haute direction.

Comparaisons des données dans le temps

Cette partie présente une analyse de l'évolution de la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration entre 2020 et 2023. Ce travail prend appui sur les données issues du projet DiversityLeads de 2020⁵⁰ ; cependant, il ne porte que sur huit des dix villes citées dans le présent rapport, à savoir Calgary, Halifax, Hamilton, London, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver. Si les séries de données utilisées aux deux périodes considérées ne se recouvrent pas parfaitement (par exemple, la taille des échantillons n'est pas la même ni les organismes et secteurs étudiés), il est tout de même possible d'effectuer quelques comparaisons.

Bien que l'on observe une évolution positive quant à la part de femmes occupant un siège au sein des conseils d'administration entre 2020 et 2023, la représentation des femmes demeure marquée par des disparités (figure 11). La représentation des femmes au sein des conseils d'administration a notamment considérablement augmenté dans le secteur des entreprises (passant de 25,3 p. 100 à 34,3 p. 100, soit +9 points de pourcentage) et dans les conseils scolaires (47,3 p. 100 à 55,7 p. 100, soit +8,4 points de pourcentage)

(tableau 7). Il en va cependant autrement pour les conseils d'administration des OCC provinciaux et des OCC municipaux, dans lesquels la proportion de femmes a chuté (de 46,2 p. 100 à 43,5 p. 100, et de 43,6 p. 100 à 39,7 p. 100, respectivement). Si l'on examine les données ville par ville, on constate que celles dans lesquelles la représentation globale des femmes a le plus augmenté sont Toronto (de 38,8 p. 100 à 43,2 p. 100), Calgary (de 41,6 p. 100 à 45,6 p. 100) et Vancouver (de 39,6 p. 100 à 45,6 p. 100).

FIGURE 11

Comparaison de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration par secteur d'activité (2020 vs 2023)

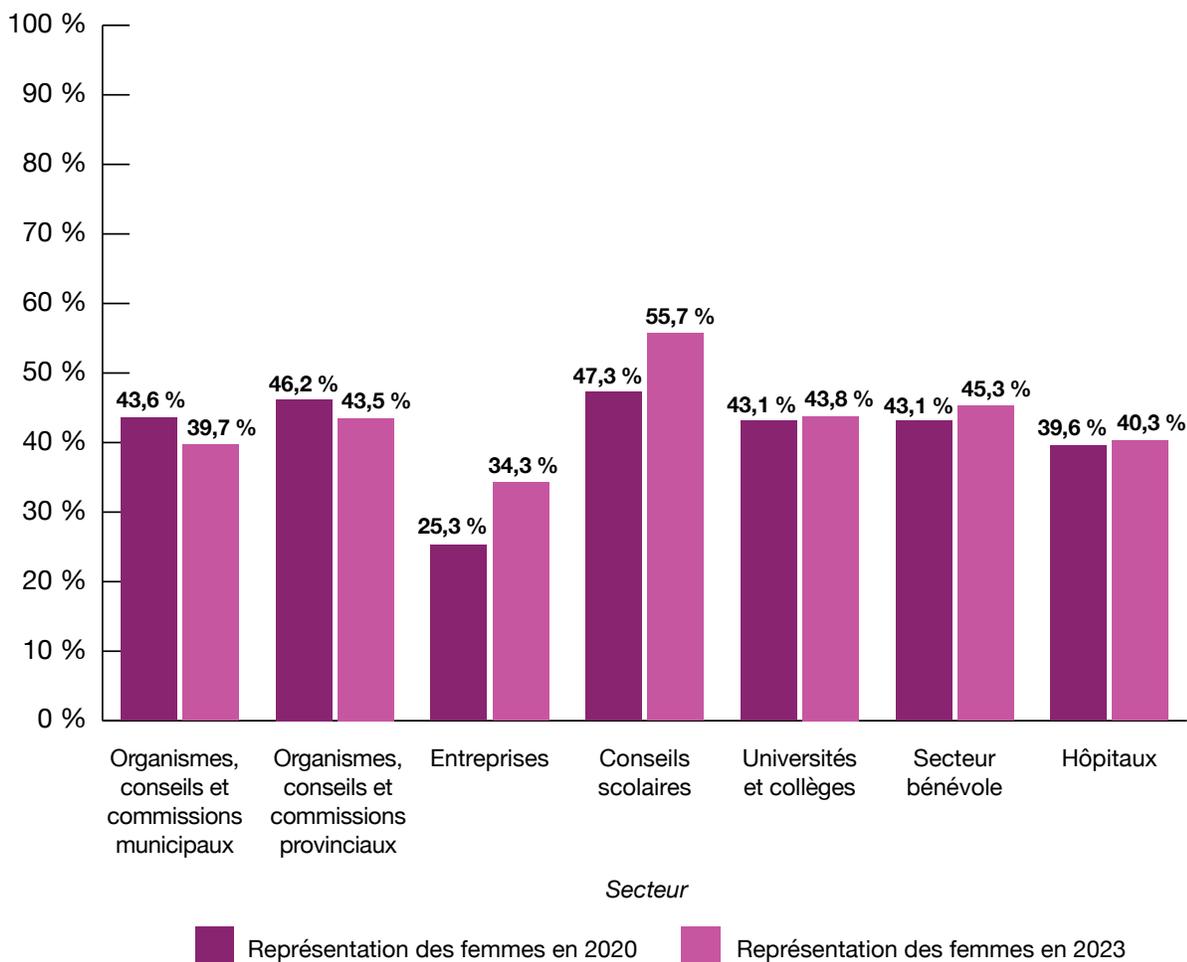


TABLEAU 7

Comparaison de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration par secteur d'activité (2020 vs 2023)

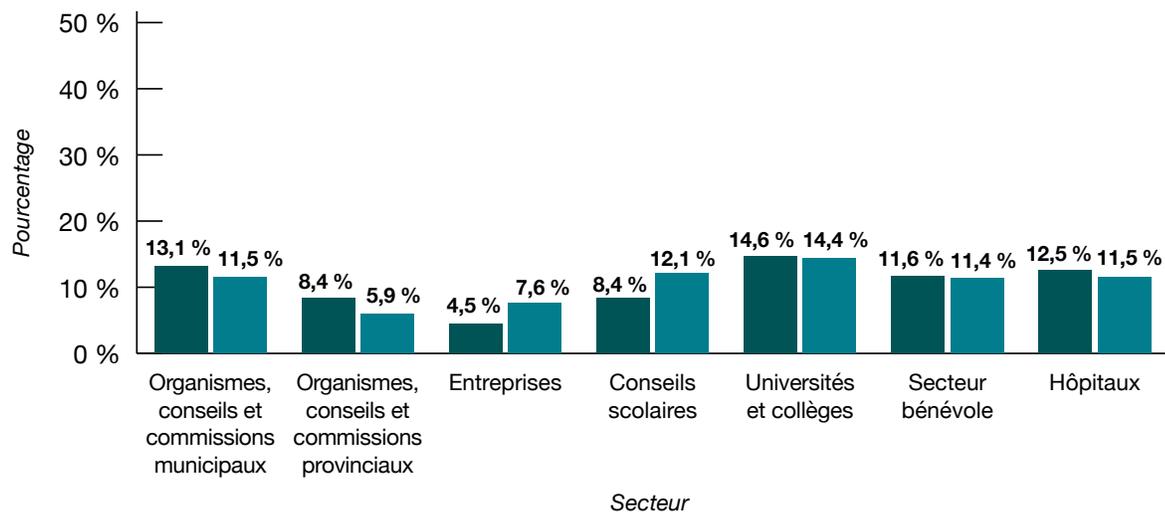
Secteur	Femmes siégeant aux conseils d'administration en 2020 (%)	Femmes siégeant aux conseils d'administration en 2023 (%)	Évolution (points de pourcentage)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	43,6	39,7	-3,9
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	46,2	43,5	-2,7
Entreprises	25,3	34,3	9
Conseils scolaires	47,3	55,7	8,4
Universités et collèges	43,1	43,8	0,7
Secteur bénévole	43,1	45,3	2,2
Secteur hospitalier	39,6	40,3	0,7
Représentation, tous secteurs confondus	40,8	41,4	0,6

S'agissant des personnes racisées, on observe une tendance à la baisse de leur représentation au sein des conseils d'administration entre 2020 et 2023 (figure 12). La représentation des femmes au sein des conseils d'administration a progressé dans seulement deux secteurs : les conseils scolaires (de 8,4 p. 100 à 12,1 p. 100, soit +3,7 points de pourcentage) et les entreprises (de 4,5 p. 100 à 7,6 p. 100, soit +3,1 points de pourcentage) (tableau 8). Dans tous les autres secteurs, la proportion [de femmes] a reculé, la

plus forte baisse ayant été enregistrée dans les conseils d'administration des OCC provinciaux (de 8,4 p. 100 à 5,9 p. 100, soit -2,5 points de pourcentage). La représentation des personnes racisées au sein des conseils d'administration des universités et collèges et du secteur bénévole est restée relativement stable entre 2020 et 2023, et n'a que légèrement baissé (-0,2 points de pourcentage).

FIGURE 12

Comparaison de la représentation des personnes racisées au sein des conseils d'administration par secteur d'activité (2020 vs 2023)



■ Représentation des personnes racisées en 2020 ■ Représentation des personnes racisées en 2023

Remarque : le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de leur représentation aux postes de haute direction.

TABLEAU 8**Comparaison de la représentation des personnes racisées au sein des conseils d'administration par secteur d'activité (2020 vs 2023)**

Secteur	Personnes racisées siégeant aux conseils d'administration en 2020 (%)	Personnes racisées siégeant aux conseils d'administration en 2023 (%)	Évolution (points de pourcentage)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	13,1	11,5	-1,6
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	8,4	5,9	-2,5
Entreprises	4,5	7,6	3,1
Conseils scolaires	8,4	12,1	3,7
Universités et collèges	14,6	14,4	-0,2
Secteur bénévole	11,6	11,4	-0,2
Secteur hospitalier	12,5	11,5	-1
Représentation, tous secteurs confondus	10,4	10,5	0,1

Remarque : le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de leur représentation aux postes de haute direction.

Malgré de fortes disparités dans la représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration, une comparaison des données relevées en 2020 et 2023 montre que leur présence au sein de ces conseils a augmenté dans tous les secteurs (figure 13). Les progressions les plus marquées ont été enregistrées dans les conseils d'administration des universités et collèges (de 2,7 p. 100 à 6,2 p. 100, soit +3,5 points de pourcentage), des conseils scolaires (de 1 p. 100 à 3,7 p. 100, soit +2,7 points de pourcentage) et du secteur des entreprises (de 0,8 p. 100 à 2,8 p. 100, soit +2 points de pourcentage) (tableau 9).

FIGURE 13

Comparaison de la représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration par secteur d'activité (2020 vs 2023)

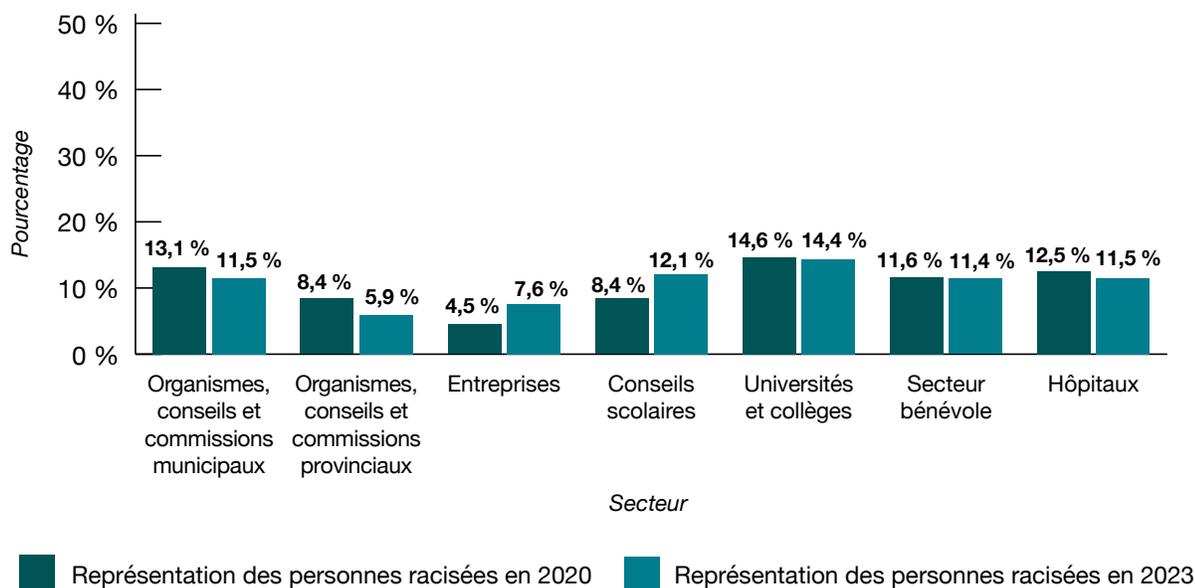


TABLEAU 9

Comparaison de la représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration par secteur d'activité (2020 vs 2023)

Secteur	Personnes noires siégeant aux conseils d'administration en 2020 (%)	Personnes noires siégeant aux conseils d'administration en 2023 (%)	Évolution (points de pourcentage)
Organismes, conseils et commissions de l'échelon municipal	2,9	3,9	1
Organismes, conseils et commissions de l'échelon provincial	1,6	2	0,4
Entreprises	0,8	2,8	2
Conseils scolaires	1	3,7	2,7
Universités et collèges	2,7	6,2	3,5
Secteur bénévole	1,9	4,1	2,2
Secteur hospitalier	1,9	4,2	2,3
Représentation, tous secteurs confondus	2	3,8	1,8

Représentation au sein des conseils municipaux

On note également des disparités dans la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils municipaux des dix villes considérées (tableau 10). Les femmes n'ont pas encore atteint le seuil de la parité à ces postes, où leur part s'élève seulement à 39,6 p. 100. La situation est bien plus préoccupante pour les personnes racisées et les personnes noires, qui sont présentes à hauteur de seulement 7,2 p. 100 et 2,8 p. 100 au sein des conseils municipaux, respectivement.



*Dans les dix villes à l'étude, la proportion de femmes correspond peu ou prou à la part des femmes dans la population du Canada. Cependant, on note des **variations considérables concernant la proportion de personnes racisées et de personnes noires.***

TABLEAU 10

Représentation de groupes ayant droit à l'équité au sein des conseils municipaux, par rapport à la part de ces groupes dans la population canadienne

Secteur	Femmes (%)	Femmes (n)	Personnes racisées (%)	Personnes racisées (n)	Personnes noires (%)	Personnes noires (n)	Membres de conseils municipaux (n)
Membre de conseil municipal	39,6	126	7,2	23	2,8	9	318
Part dans la population en 2021	50,7	–	21,9	–	4,2	–	–

Remarque : le terme « personnes racisées » exclut par définition les personnes noires. Les données se rapportant à ces catégories de personnes font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de leur représentation aux postes de haute direction. La lettre « n » indique une valeur en nombre de personnes.

Représentation globale par ville

Toute comparaison de la représentation des femmes, des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration et aux postes de haute direction doit impérativement prendre en considération les données démographiques à l'échelle locale. Dans les dix villes à l'étude, la proportion de femmes correspond peu ou prou à la part des femmes dans la population du Canada, qui s'établissait à 51 p. 100 en 2021⁵¹. Cependant, on note des variations considérables concernant la proportion de personnes racisées et de personnes noires. À titre d'exemple, la part des personnes racisées dans la population [des villes considérées] oscille entre 11 p. 100 (Halifax) et 52, p. 100 (Vancouver), tandis que celle des personnes noires varie entre 1,6 p. 100 (Vancouver) et 7,9 p. 100 (Montréal et Toronto). Nous attendons donc à ce que la représentation des personnes racisées et des personnes noires au sein des conseils d'administration et des

équipes de haute direction présente des écarts d'une ville à une autre.

Représentation des femmes

Alors que les femmes représentent environ la moitié de la population de chaque ville considérée, leur part au sein des conseils d'administration s'écarte considérablement de ce niveau (tableau 11). À titre d'exemple, à Ottawa, où la population est composée à 51,1 p. 100 de femmes, celles-ci n'occupent que 47,2 p. 100 des sièges des conseils d'administration, ce qui laisse entrevoir des progrès dans le sens de la parité femmes-hommes. L'écart est nettement plus prononcé dans d'autres villes. Par exemple, à Toronto, les femmes occupent 39,5 p. 100 des sièges des conseils d'administration alors qu'elles représentent 51,1 p. 100 de la population locale. De même, la population de Halifax compte 51 p. 100 de femmes, et pourtant, celles-ci ne détiennent que 38,4 p. 100 des sièges aux conseils d'administration. Ces écarts montrent que les progrès accomplis vers la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration des dix villes considérées ne sont pas uniformes d'une ville à une autre.

TABLEAU 11

Représentation des femmes au sein des conseils d'administration par ville, par rapport à la proportion de femmes dans chaque ville

Ville	Proportion de femmes (%)	Femmes siégeant aux conseils d'administration (%)	Femmes siégeant aux conseils d'administration (n)	Total membres des conseils d'administration (n)
Calgary	50	40,2	621	1 543
Edmonton	50,2	40,8	326	799
Halifax	51	38,4	251	654
Hamilton	51,2	42,5	153	360
London	51,1	42,7	119	279
Montréal	51	40,2	647	1 611
Ottawa	51,1	47,2	239	506
Toronto	51,1	39,5	777	1 965
Vancouver	51	43,6	735	1 686
Winnipeg	50,6	43,6	422	967
Représentation, toutes villes confondues	50,7	41,4	4 290	10 370

Remarque : la lettre « n » indique une valeur en nombre de l'effectif total.

Alors que la représentation globale des femmes aux postes de haute direction est relativement faible (39,5 p. 100), leur proportion à ces postes varie sensiblement d'une ville à l'autre (tableau 12). À Halifax, non seulement le seuil de la parité femmes-hommes a été franchi (55,9 p. 100 de femmes sont présentes parmi les équipes de haute direction), mais la proportion de femmes occupant ces postes dépasse la proportion de femmes que compte la population locale (51 p. 100). À Ottawa et Hamilton, la proportion de femmes occupant un poste de

cadre de direction est également relativement analogue à la part de femmes résidant dans ces villes (49,7 p. 100 contre 51,1 p. 100 à Ottawa, et 49,7 p. 100 contre 51 p. 100 à Hamilton). Dans d'autres villes, la représentation des femmes aux postes de haute direction accuse un retard considérable au regard de leur part dans la population locale; c'est notamment le cas de Calgary (32,7 p. 100 contre 50 p. 100), de Toronto (36,5 p. 100 contre 51 p. 100) et de Montréal (39,4 p. 100 contre 51 p. 100).

TABLEAU 12

Représentation des femmes aux postes de haute direction par ville, par rapport à la proportion de femmes dans chaque ville

Ville	Proportion de femmes (%)	Femmes aux postes de haute direction (%)	Femmes aux postes de haute direction (n)	Personnel de haute direction (n)
Calgary	50	32,7	346	1 057
Edmonton	50,2	47,7	132	277
Halifax	51	55,9	119	213
Hamilton	51,2	49,7	83	167
London	51,1	46,3	68	147
Montréal	51	39,4	668	1 694
Ottawa	51,1	49,7	168	338
Toronto	51,1	36,5	782	2 145
Vancouver	51	40,1	457	1 141
Winnipeg	50,6	41,8	287	687
Représentation, toutes villes confondues	50,7	39,5	3 110	7 866

Remarque : la lettre « n » indique une valeur en nombre de l'effectif total.

Représentation des personnes racisées

Notre analyse montre que les personnes racisées sont sous-représentées au sein des conseils d'administration dans les dix villes considérées, et ce, même dans les lieux où elles sont présentes en plus grand nombre (tableau 13). À titre d'exemple, à Toronto, les personnes racisées représentent 48,6 p. 100 de la population, mais seulement 15,9 p. 100 des membres de conseils d'administration. À Vancouver, elles comptent pour

52,2 p. 100 dans la population, mais occupent seulement 15,7 p. 100 des sièges aux conseils d'administration. Les personnes racisées sont également nettement sous-représentées au sein des conseils d'administration à Calgary (9,9 p. 100), alors que leur part dans la population locale s'élève à 33,2 p. 100. Leur proportion dans les villes comptant de plus petites communautés de personnes racisées est également en deçà des niveaux de la population locale : Halifax (4 p. 100 de sièges aux conseils d'administration contre 11,3 p. 100 de la population), Hamilton (8,1 p. 100 contre 19 p. 100) et London (7,9 p. 100 contre 19,6 p. 100).

TABLEAU 13

Représentation des personnes racisées au sein des conseils d'administration par ville, par rapport à la proportion de personnes racisées dans chaque ville

Ville	Proportion de personnes racisées (%)	Personnes racisées siégeant aux conseils d'administration (%)	Personnes racisées siégeant aux conseils d'administration (n)	Total membres des conseils d'administration (n)
Calgary	33.2	9.9	153	1,543
Edmonton	26.9	10.3	82	799
Halifax	11.3	4	26	654
Hamilton	18.9	8.1	29	360
London	19.6	7.9	22	279
Montréal	18.7	5.5	88	1,611
Ottawa	21.5	8.5	43	506
Toronto	48.6	15.9	313	1,965
Vancouver	52.2	15.7	264	1,686
Winnipeg	26	6.9	67	967
Représentation, toutes villes confondues	21.9	10.5	1,087	10,370

Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de ces groupes. (Voir l'annexe 1.) La lettre « n » indique une valeur en nombre de personnes. Le sigle OCC signifie « organismes, conseils et commissions ».

La proportion de personnes racisées aux postes de haute direction dans les dix villes considérées est encore moins satisfaisante (tableau 14). À Toronto et Vancouver, des villes qui comptent une forte population racisée, ces groupes sont largement sous-représentés à l'échelon de la haute direction. Ainsi, à Toronto, seulement 15,2 p. 100 des postes de haute direction sont occupés par des personnes racisées, alors que ces dernières représentent 48,6 p. 100 de la population locale. À Vancouver, 52,2 p. 100 de la population est racisée,

mais la part des personnes racisées occupant ces postes ne s'élève qu'à 11,2 p. 100. Des disparités perdurent dans les villes où la population racisée est moins nombreuse, comme Halifax (11,3 p. 100 contre 3,3 p. 100), London (19,6 p. 100 contre 4,1 p. 100) et Montréal (18,7 p. 100 contre 2,4 p. 100). Ces écarts sont problématiques et confirment que le problème ne réside pas dans l'accès aux talents, mais tient davantage au fait que les politiques et les pratiques internes font obstacle aux personnes racisées.

TABLEAU 14

Représentation des personnes racisées aux postes de haute direction par ville, par rapport à la proportion de personnes racisées dans chaque ville

Ville	Population de personnes racisées (%)	Personnes racisées occupant un poste de haute direction (%)	Personnes racisées occupant un poste de haute direction (n)	Personnel de haute direction (n)
Calgary	33,2	6,7	71	1 057
Edmonton	26,9	8,7	24	277
Halifax	11,3	3,3	7	213
Hamilton	18,9	4,8	8	167
London	19,6	4,1	6	147
Montréal	18,7	2,4	41	1 694
Ottawa	21,5	5,9	20	338
Toronto	48,6	15,2	326	2 145
Vancouver	52,2	11,2	128	1 141
Winnipeg	26	6,4	44	687
Représentation, toutes villes confondues	21,9	8,6	675	7 866

Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de ces groupes. (Voir l'annexe 1.) La lettre « n » indique une valeur en nombre de personnes. Le sigle OCC signifie « organismes, conseils et commissions ».

Représentation des personnes noires

Les personnes noires sont également largement sous-représentées au sein des conseils d'administration dans les dix villes canadiennes considérées, au regard de leur part dans la population locale (tableau 15). À titre d'exemple, alors qu'à Toronto, les personnes noires représentent 7,9 p. 100 de la population et occupent 6,4 p. 100 des sièges des conseils d'administration, il en va autrement dans d'autres villes ayant une communauté noire de taille comparable, comme Montréal (7,9 p. 100 contre

4,6 p. 100) et Ottawa (7,6 p. 100 et 4,9 p. 100). On constate également des disparités dans les villes qui comptent de plus petites communautés noires. Par exemple, à London, les personnes noires représentent 3,5 p. 100 de la population, mais seulement 1,8 p. 100 des membres de conseils d'administration. À Hamilton, la population est composée de 4,3 p. 100 de personnes noires, mais celles-ci occupent seulement 3,6 p. 100 des sièges de conseils d'administration. Notons par ailleurs qu'à Vancouver, les personnes noires sont bien représentées au sein des conseils d'administration au regard de leur part dans la population locale (2,1 p. 100 contre 1,6 p. 100).

TABLEAU 15

Représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration par ville, par rapport à la proportion de personnes noires dans chaque ville

Ville	Population de personnes noires (%)	Personnes noires siégeant aux conseils d'administration (%)	Personnes noires siégeant aux conseils d'administration (n)	Membres de conseils d'administration (n)
Calgary	5,1	2,2	34	1 543
Edmonton	5,7	3,3	26	799
Halifax	4,5	3,4	22	654
Hamilton	4,3	3,6	13	360
London	3,5	1,8	5	279
Montréal	7,9	4,6	74	1 611
Ottawa	7,6	4,9	25	506
Toronto	7,9	6,4	125	1 965
Vancouver	1,6	2,1	35	1 686
Winnipeg	4,9	3,8	37	967
Représentation, toutes villes confondues	4,2	3,8	396	10 370

Remarque : la lettre « n » indique une valeur en nombre de l'effectif total.

La représentation des personnes noires au sein des équipes de haute direction est nettement moins satisfaisante (tableau 16). Bien que les communautés noires soient les plus importantes dans des villes comme Toronto et Montréal, elles ne représentent qu'une part minime du personnel de haute direction. Alors que 7,9 p. 100 de la population de Toronto est noire, on compte seulement 4,8 p. 100 de personnes noires parmi les cadres supérieurs. À Montréal, seulement 2,2 p. 100 des postes de haute direction sont occupés par des personnes noires, alors que celles-ci représentent 7,9 p. 100 de la population

locale. De la même manière, alors que 7,6 p. 100 de la population d'Ottawa est noire, la part des personnes noires aux postes de haute direction atteint à peine la moitié de ce niveau (3,6 p. 100). Il est intéressant de noter que la situation s'améliore à Vancouver et London, qui comptent des communautés noires de taille plus restreinte. À London, où 3,5 p. 100 de la population est noire, les personnes noires occupent 3,4 p. 100 des postes de haute direction. À Vancouver, où la part de la population noire s'élève à 1,6 p. 100, les personnes noires représentent 1,1 p. 100 de ces postes.

TABLEAU 16

Représentation des personnes noires au sein des équipes de haute direction par ville, par rapport à la proportion de personnes noires dans chaque ville

Ville	Population de personnes noires (%)	Personnes noires occupant un poste de haute direction (%)	Personnes noires occupant un poste de haute direction (n)	Personnel de haute direction (n)
Calgary	5,1	1,1	12	1 057
Edmonton	5,7	1,1	3	277
Halifax	4,5	1,9	4	213
Hamilton	4,3	2,4	4	167
London	3,5	3,4	5	147
Montréal	7,9	2,2	38	1 694
Ottawa	7,6	3,6	12	338
Toronto	7,9	4,8	102	2 145
Vancouver	1,6	1,1	13	1 141
Winnipeg	4,9	1,2	8	687
Représentation, toutes villes confondues	4,2	2,6	201	7 866

Faits saillants

Les femmes, les personnes racisées et les personnes noires restent inégalement représentées dans tous les secteurs et toutes les villes, à des degrés divers. Des écarts de représentation ont été observés entre les villes et les secteurs, mais ces écarts font également ressortir des disparités au niveau des régions et des secteurs eux-mêmes. Dans le même temps, les écarts au sein des secteurs laissent supposer que le problème n'est pas nécessairement lié au bassin de talents, mais plutôt à l'intentionnalité, aux politiques et aux processus en place dans les organismes.

Femmes

Si la population canadienne compte 50,7 p. 100 de femmes, ces dernières occupent seulement 41,4 p. 100 des sièges de conseils d'administration et 39,5 p. 100 des postes de haute direction dans tous les secteurs des dix villes considérées. Aucune ville n'a atteint le seuil de la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration. Ottawa s'en approche, avec 47,2 p. 100, mais ce taux reste cependant inférieur à la proportion de femmes résidant dans la ville (51,1 p. 100). En ce qui concerne les postes de haute direction, à Halifax, dont la population est composée à 51 p. 100 de femmes, le seuil de la parité femmes-hommes a été atteint (55,9 p. 100). Les femmes ont franchi ce seuil dans les conseils d'administration des conseils scolaires (55,7 p. 100) ainsi qu'aux postes de haute direction des secteurs bénévole (58,2 p. 100) et hospitalier (50,6 p. 100). Elles restent cependant considérablement sous-représentées au sein des conseils d'administration et de la haute direction des entreprises (34,3 p. 100 et 23,3 p. 100, respectivement). En outre, cinq secteurs ont vu la représentation des femmes au sein de leurs conseils d'administration s'améliorer

entre 2020 et 2023, notamment le secteur des entreprises, où la proportion de femmes est passée de 25,3 p. 100 à 34,3 p. 100 (+9 points de pourcentage).

Personnes racisées

La situation des personnes racisées est peu encourageante. Si la population canadienne compte 21,9 p. 100 de personnes racisées, ces dernières occupent seulement 10,5 p. 100 des sièges des conseils d'administration et 8,6 p. 100 des postes de haute direction dans tous les secteurs des dix villes considérées. Le secteur affichant la plus forte représentation de personnes racisées dans ces conseils est celui de la police (17,9 p. 100), tandis que le secteur des OCC provinciaux est celui où ces personnes sont le moins bien représentées (5,9 p. 100). Ces résultats sont peu ou prou similaires pour ce qui est des postes de haute direction : le secteur de la police demeure celui où leur représentation est la plus importante (19,3 p. 100), alors que leur représentation est la plus faible aux postes de sous-ministres et sous-ministres adjoints (4,2 p. 100). Le fait que les personnes racisées sont sous-représentées au sein des conseils d'administration et aux postes de haute direction dans tous les secteurs au regard de leur part dans la population canadienne est plus préoccupant encore. Leur représentation a progressé dans seulement deux secteurs depuis 2020 : les conseils d'administration des conseils scolaires et le secteur des entreprises.

Personnes noires

Les personnes noires demeurent largement sous-représentées au sein des conseils d'administration et aux postes de haute direction et sont généralement surpassées en nombre par les autres groupes racisés; il est donc nécessaire de continuer le suivi de ce segment de population. Si la population canadienne compte 4,2 p. 100

de personnes noires, ces dernières occupent seulement 3,8 p. 100 des sièges des conseils d'administration et 2,6 p. 100 des postes de haute direction dans les dix villes considérées. S'agissant des conseils d'administration, le secteur affichant la plus forte représentation de personnes noires est celui de la police (6,3 p. 100), tandis que le secteur des OCC provinciaux est celui où leur représentation est la plus faible (2 p. 100). Il est intéressant de noter que la proportion de personnes noires au sein des conseils d'administration des services de police et des universités et collèges (respectivement 6,3 p. 100 et 6,2 p. 100) est plus élevée que la part de personnes noires résidant au Canada (4,2 p. 100). C'est au sein des conseils scolaires que l'on retrouve la plus forte représentation de personnes noires aux postes de haute direction (9,5 p. 100), un chiffre supérieur à la fois à leur proportion dans la population canadienne (4,2 p. 100) et à la part de personnes racisées (8,4 p. 100) occupant les postes de ce type. On constate en outre une légère progression depuis 2020, la représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration ayant augmenté dans tous les secteurs, et plus particulièrement celui des universités et collèges (+3,5 points de pourcentage).

Écarts attribuables à l'intersectionnalité

Notre analyse révèle des disparités tenaces en ce qui concerne la représentation des femmes racisées et des femmes noires aux postes de direction. En effet, elle montre que les femmes non racisées sont largement surreprésentées par rapport aux femmes racisées et noires. Les femmes non racisées occupent 31,9 p. 100 des sièges des conseils d'administration, soit une part bien supérieure à celle des femmes racisées (4,9 p. 100) et des femmes noires (1,9 p. 100). Les femmes racisées sont également largement sous-représentées au sein des conseils d'administration

et aux postes de haute direction, quel que soit le secteur, au regard de leur poids dans la population canadienne; alors qu'elles représentent 11,2 p. 100 de la population du pays, elles occupent seulement 2,8 p. 100 des sièges de ces conseils et seulement 2,4 p. 100 de ces postes dans le secteur des entreprises.

De même, les femmes noires sont généralement sous-représentées dans les conseils d'administration au regard de leur part dans la population canadienne (2,1 p. 100), exception faite du secteur hospitalier (2,3 p. 100), du secteur bénévole (2,4 p. 100), et des universités et collèges (3,2 p. 100). S'agissant des postes de haute direction, la part de femmes noires atteint, à minima, le seuil de leur représentation au regard de leur part dans la population du pays, au sein des conseils scolaires (4,9 p. 100), du secteur bénévole (2,3 p. 100) et du secteur hospitalier (2,1 p. 100).

Écarts entre les secteurs

Les secteurs des entreprises et des services policiers affichent généralement les plus mauvais résultats en matière de diversité, tous groupes confondus. À titre d'exemple, au sein des conseils d'administration du secteur des entreprises, les femmes occupent 34,3 p. 100 des sièges, tandis que les personnes racisées et les personnes noires en occupent 7,6 p. 100 et 2,8 p. 100, respectivement. Cela étant, la représentation de ces groupes aux postes à responsabilité dans le secteur des entreprises s'est quelque peu améliorée depuis l'élaboration du rapport DiversityLeads de 2020, notamment au sein des conseils d'administration. Ainsi, la proportion de femmes y est passée de 25,3 p. 100 en 2020 à 34,3 p. 100 en 2023, soit une augmentation de neuf points de pourcentage. Cette légère embellie pourrait être attribuée aux lois et codes volontaires qui ont été récemment adoptés dans tout le pays.

Le manque de diversité touche également les services policiers. Ce secteur affiche le plus faible taux de représentation des femmes (32,6 p. 100 dans les conseils d'administration et 29,8 p. 100 aux postes de haute direction) et des personnes noires (6,3 p. 100 et 0 p. 100); précisons toutefois que les personnes racisées du secteur des services policiers ne sont pas concernées, leur représentation s'élevant à 17,9 p. 100 au sein des conseils d'administration et à 19,3 p. 100 dans la haute direction, soit le meilleur résultat atteint pour ce groupe.

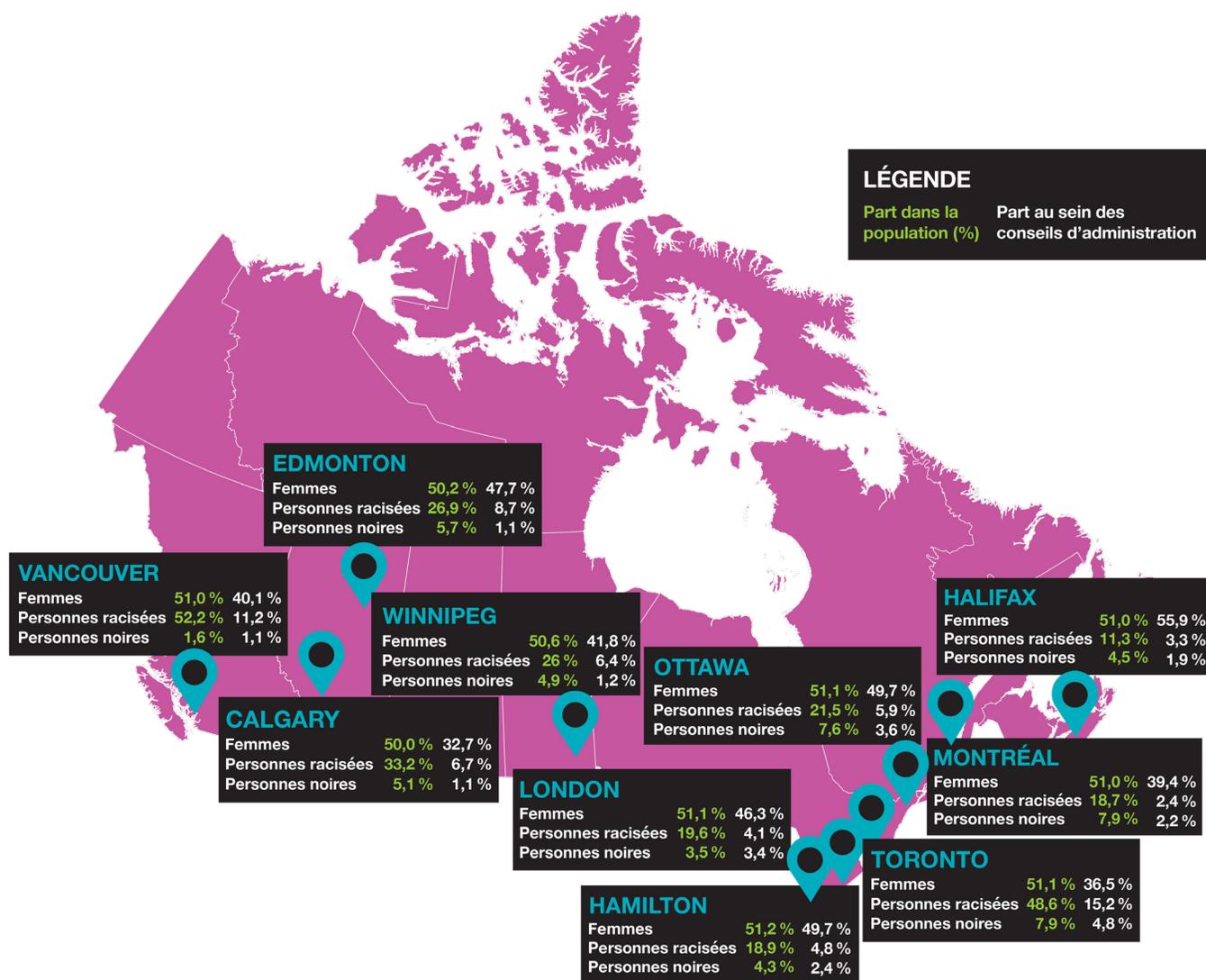
Écarts entre les villes

De manière générale, la population des dix villes considérées se caractérise par une plus grande diversité démographique que celle observée dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction. Bien que les femmes comptent environ pour moitié dans la population de chaque ville considérée, il n'en va pas de même dans les conseils d'administration, où leur part est variable (figure 14). Seule Ottawa s'approche de la parité femmes-hommes (47,2 p. 100 de femmes sont présentes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction, tandis que la population locale en compte 51,1 p. 100).

Dans d'autres villes, l'écart est considérable; à Toronto, par exemple, les femmes occupent 39,5 p. 100 des sièges des conseils d'administration, alors qu'elles comptent pour 51,1 p. 100 dans la population locale. Ces écarts concernent également les personnes racisées et les personnes noires. Bien que des villes comme Toronto et Vancouver comptent une large population de personnes racisées, ces dernières sont nettement sous-représentées au sein des conseils d'administration. À Toronto, alors que 48,6 p. 100 de la population est racisée, c'est le cas pour seulement 15,9 p. 100 des membres des conseils d'administration. Ces tendances se confirment pour les personnes noires, dont la proportion dans les villes est généralement supérieure à la représentation au sein de ces conseils. À titre d'exemple, à Montréal, les personnes noires comptent pour 7,9 p. 100 dans la population, mais elles occupent seulement 4,6 p. 100 des sièges au sein des conseils. Vancouver fait figure d'exception, les personnes noires étant bien représentées dans les conseils d'administration par rapport à leur part dans la population locale (2,1 p. 100 contre 1,6 p. 100).

FIGURE 14

Représentation au sein des conseils d'administration dans dix villes canadiennes



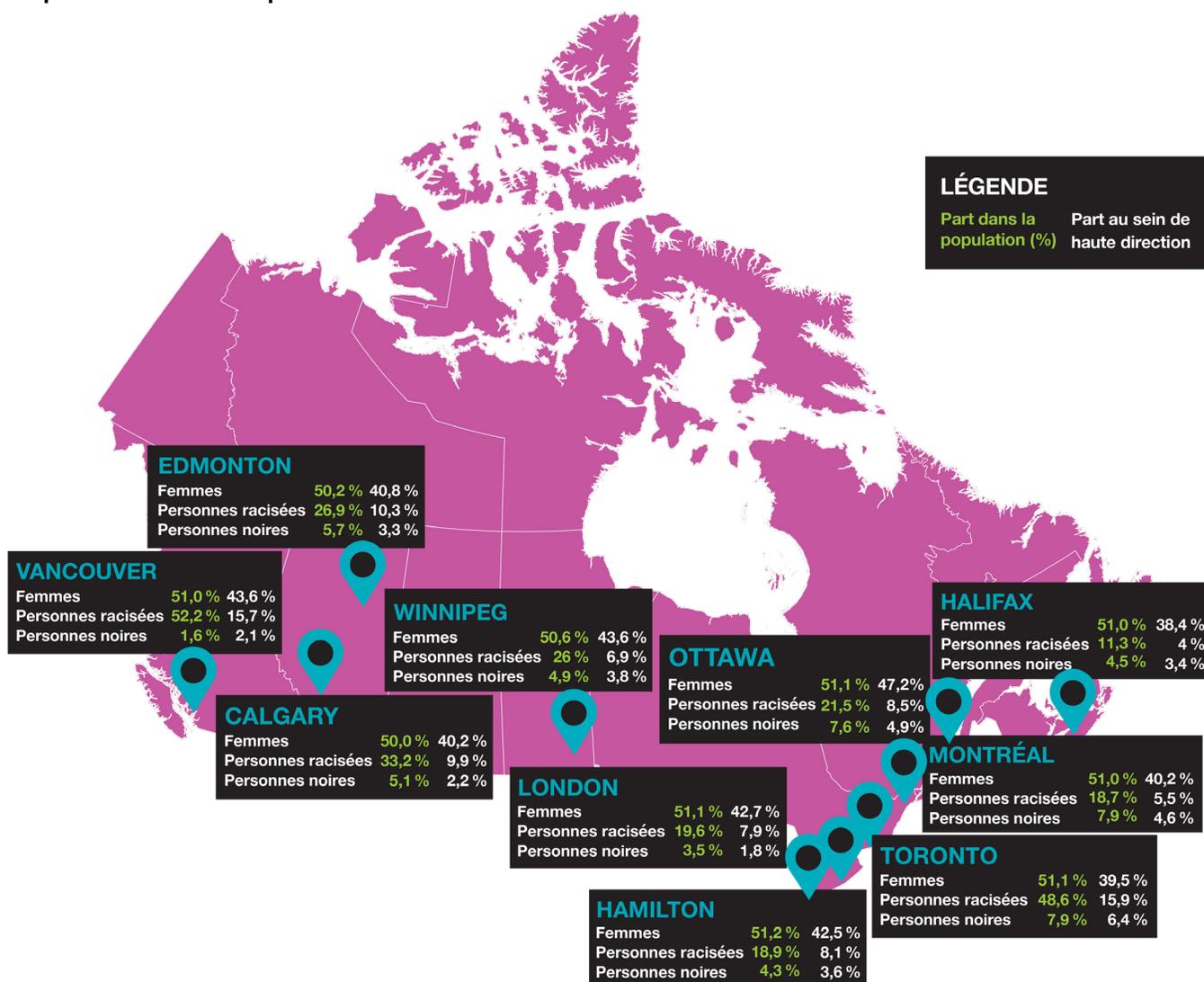
Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de ces groupes.

Le même constat se pose pour les équipes de haute direction (figure 15). S'agissant des femmes, Halifax est la seule ville dans laquelle leur représentation aux postes de haute direction est supérieure à leur part dans la population locale (55,9 p. 100 contre 51 p. 100). Les personnes racisées sont également bien moins loties, notamment dans les villes qui comptent une forte population racisée. Ainsi, à Toronto, seulement 15,2 p. 100 des postes de haute direction sont

occupés par des personnes racisées, alors que celles-ci représentent 48,6 p. 100 de la population locale. Les personnes noires sont elles aussi nettement sous-représentées dans tout le pays. Les personnes noires sont elles aussi nettement sous-représentées dans tout le pays. À titre d'exemple, alors que les personnes noires comptent pour 7,6 p. 100 dans la population d'Ottawa, elles n'occupent que 3,6 p. 100 des postes de haute direction.

FIGURE 15

Représentation aux postes de haute direction dans dix villes canadiennes



Remarque : pour les besoins du présent rapport, les données se rapportant aux personnes noires et celles concernant les personnes racisées font l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de livrer une analyse plus approfondie de ces groupes.

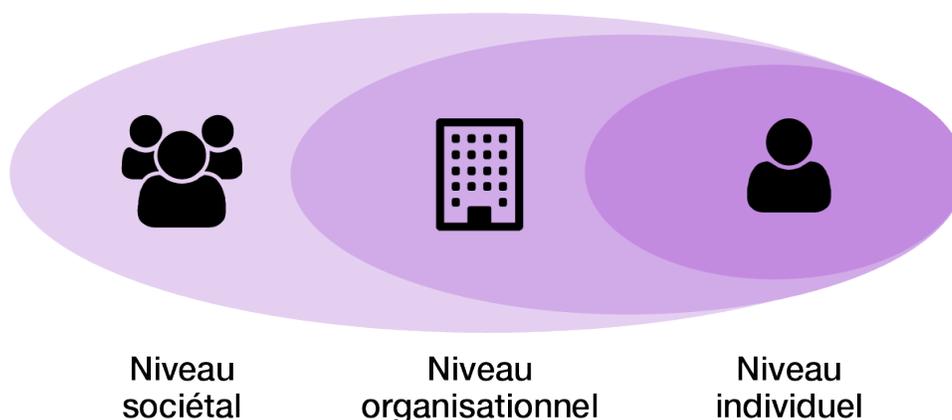
Stratégies visant à favoriser la diversité et l'inclusion aux postes de haute direction

Les raisons de la sous-représentation des groupes ayant droit à l'équité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction du secteur des entreprises, des OCC provinciaux et des OCC municipaux, des hôpitaux, des services policiers, du secteur bénévole, des administrations municipales, du secteur de l'éducation et des conseils municipaux dans les dix villes considérées sont nombreuses et complexes. Les causes profondes en sont diverses et vont bien au-delà des seules actions des organismes. Les solutions et les stratégies doivent être examinées à tous les niveaux de la société, notamment aux niveaux macro (la société), méso (les organismes) et micro (les individus).

Le modèle écologique du changement élaboré par le Diversity Institute (figure 16) comprend des stratégies et des repères qui permettent d'accroître la diversité et couvre des initiatives axées sur les changements qu'il convient de mettre en œuvre aux trois niveaux (macro, méso et micro). Les stratégies concernant ces niveaux, présentées ci-après, ont fait l'objet d'une adaptation et sont à mettre au compte des auteurs du document publié par le Diversity Institute de 2020 intitulé, *DiversityLeads: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*⁵².

FIGURE 16

Modèle écologique critique mis au point par le Diversity Institute



Considérations relatives au niveau macro : quelles mesures prendre au niveau de la société?

Au niveau macro, la législation et la réglementation déterminent et mettent en avant les valeurs et les comportements au moyen de mécanismes comme l'augmentation des niveaux de transparence et de responsabilité en matière de représentation de la diversité. Au Canada, des dispositions législatives telles que la Loi sur l'équité en matière d'emploi (1986)⁵³, les codes relatifs aux droits de la personne, la réglementation applicable aux entreprises (comme le projet de loi C-25), les règles des commissions provinciales des valeurs mobilières⁵⁴, et les lois relatives à la parité salariale et à l'accessibilité contribuent à façonner les valeurs et les comportements à l'échelon de la société. Ces mesures sont toutefois intrinsèquement limitées.

Par exemple, le projet de loi C-25 vise à inciter les sociétés à produire des rapports sur la question de la diversité, à définir des objectifs de représentation et à fournir des renseignements au sujet de leurs progrès; ce projet ne concerne cependant que les sociétés sous réglementation fédérale qui ont fait appel au public⁵⁵. De même, les réglementations provinciales ont une portée limitée et se concentrent habituellement sur les questions de genre, laissant de côté d'autres aspects liés à la diversité. Par exemple, les réglementations prises par l'intermédiaire des commissions provinciales des valeurs mobilières exigent depuis plusieurs années que des renseignements soient communiqués au sujet de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction; cependant, ces prescriptions ne concernent pas les autres groupes ayant

droit à l'équité, comme les personnes racisées et les personnes noires, les membres de peuples autochtones ou les personnes en situation de handicap. Les études ont également mis en évidence les limites de ces mesures, notamment en ce qui concerne l'application, la transparence, la responsabilité et l'efficacité des modèles fondés sur le principe voulant que les organismes respectent leurs obligations ou expliquent pourquoi ils ne s'y conforment pas. Pris ensemble, ces éléments tendent à indiquer que si la législation et la réglementation sont essentielles, elles ne suffisent néanmoins pas à elles seules à remédier à la situation.

Les initiatives volontaires viennent appuyer la législation et la réglementation, mais elles peuvent également agir en tant que mécanisme visant à promouvoir la diversité et à faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion. Au Canada et dans le monde, des associations professionnelles et sectorielles ont adopté des codes, notamment le 30%+ Club⁵⁶, la BlackNorth Initiative^{57,58}, l'Association pour l'investissement responsable⁵⁹ et le Défi 50-30⁶⁰. Ces codes, qui ont chacun leurs propres niveaux d'exigences en matière de communication des renseignements et de responsabilité, et leurs propres indicateurs de la représentation, jettent les bases d'un avenir plus inclusif.

Prenons l'exemple du Défi 50-30. Cette initiative, à laquelle participent des sociétés canadiennes, des organismes de défense de la diversité et le gouvernement du Canada, a pour objectif la parité femmes-hommes (50 p. 100) et l'amélioration de la représentation d'autres groupes ayant droit à l'équité (30 p. 100) au sein des conseils d'administration et aux postes de haute direction. Ces groupes comprennent les personnes racisées, les membres de peuples autochtones, les personnes en situation de handicap (y compris les handicaps invisibles et les incapacités épisodiques) et les personnes 2SLGBTQ+⁶¹.

La législation et les codes volontaires ne sont que quelques-uns des moyens par lesquels il est possible d'induire des changements. L'infrastructure sociale joue également un rôle important. Par exemple, il est possible que la très forte représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction dans les villes du Québec soit la conséquence de l'adoption, par la province, du programme de prestations universelles en matière de garde d'enfants. Les politiques nationales relatives à la garde d'enfants pourraient être porteuses de transformations, d'autant que des études ont montré qu'environ 30 p. 100 des femmes ont envisagé de quitter leur emploi en raison du manque de solutions abordables⁶². Toutefois, la faible représentation des personnes racisées aux postes de direction pourrait perdurer en conséquence du projet de loi no 62 du Québec, qui interdit le port de signes religieux dans la fonction publique⁶³.

Des mesures et des politiques ciblées doivent être mises en place pour créer une société plus ouverte, plus inclusive et plus équitable, ainsi que pour influencer sur les comportements des organismes et des individus. Dans cette optique, il est nécessaire d'aborder les questions liées à plusieurs thématiques :

- > la haine, la discrimination, le racisme systémique et les stéréotypes culturels;
- > les droits fondamentaux, comme l'accès à l'éducation, au logement, à l'eau potable et à Internet;
- > la santé mentale et l'accessibilité.

Il importe de poursuivre l'action menée pour éliminer les obstacles dans un contexte plus large, ceci non seulement pour améliorer la représentation, mais aussi pour donner à toutes et à tous les mêmes chances.

Considérations relatives au niveau méso : quelles mesures prendre au niveau des organismes?

À l'échelle d'un organisme, les mesures prises peuvent contribuer à l'avancement interne des dirigeants issus d'horizons divers. La mobilisation des équipes de haute direction et de la direction générale des organismes est essentielle, car l'action en faveur de l'EDI ne se restreint pas à un seul portefeuille ou à un seul département; elle doit être intégrée aux divers échelons et portefeuilles. La gestion de la diversité et les mesures prises par les organismes appellent un examen préalable de la situation en matière de diversité dans toutes les fonctions et toutes les compétences internes.

L'outil d'évaluation de la diversité (Diversity Assessment Tool) mis au point par le Diversity Institute couvre six catégories que les organismes devraient examiner et indiquer les mesures connexes à prendre pour atteindre une plus grande diversité au sein des équipes de direction^{64,65}.

1

Leadership, gouvernance et stratégie
– représentation au sein de la direction, et mise en œuvre des pratiques et des politiques du sommet vers la base.

2

Recrutement, sélection et avancement
– pratiques solides et transparentes de gestion des ressources humaines, notamment pour assurer le recrutement, le perfectionnement professionnel, la gestion et la participation des effectifs.

3

Valeurs et culture – définition systématique de politiques et de valeurs afin de mettre en place une culture institutionnelle favorable à l'intégration de toutes et de tous.

4

Mesure et suivi de l'équité, de la diversité et de l'inclusion – activités visant à évaluer et à suivre les résultats des politiques et des pratiques mises en place afin de s'assurer de leur efficacité.

5

Diversité d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur – activités couvertes dans la chaîne de valeur, y compris le développement de produits, l'approvisionnement, le service à la clientèle, la communication, l'action philanthropique, les relations avec les pouvoirs publics, le marketing et l'achat d'espace dans les médias.

6

Communication et élargissement du bassin de talents – partenariats et pratiques visant à enrichir le vivier de talents et les ressources d'un organisme en vue des futurs recrutements.

Des renseignements complémentaires sur les questions utilisées dans l'outil d'évaluation sont présentés à l'annexe 4.

Considérations relatives au niveau micro : quelles mesures prendre au niveau des individus?

Les attitudes, les croyances et les comportements individuels sont des facteurs qui conditionnent la création de débouchés équitables et inclusifs en faveur des groupes ayant droit à l'équité. Pour ce faire, il est nécessaire de renforcer les capacités des candidates et candidats à l'emploi, de la haute direction et des membres des conseils d'administration au moyen d'activités de formation, de mentorat et de parrainage, mais également de prendre à bras-le-corps la question des préjugés dans lesquels sont enfermées les personnes occupant des postes de décision, à tous les échelons.

Les compétences sont un facteur déterminant non seulement au regard des performances dans l'emploi, mais également du point de vue de la sécurité de l'emploi, des possibilités d'évolution professionnelle et du maintien dans l'emploi à long terme⁶⁶. Pour apporter une plus grande diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction au Canada, il est nécessaire de mettre l'accent sur le renforcement des capacités des candidates et candidats à l'emploi, des membres des conseils d'administration et des cadres de direction. Il est possible d'atteindre cet objectif par l'intermédiaire de diverses activités, comme le mentorat, l'encadrement et les ateliers de formation professionnelle proposés par les organismes. Le mentorat joue un rôle majeur dans la diversification du bassin de talents. Par exemple, les membres des conseils d'administration et les cadres dirigeants peuvent encadrer de jeunes recrues dans le cadre du mentorat en vue de les préparer aux postes à responsabilité,

ce qui permet d'enrichir le vivier interne de talents disponibles pour siéger au conseil d'administration.

Les études ont également montré que les préjugés et les stéréotypes exercent une influence sur la prise de décision et, en définitive, pèsent sur le parcours professionnel qui s'offre aux femmes et aux personnes ayant droit à l'équité^{67, 68}. Les personnes sont souvent jaugées sur la base de stéréotypes généraux liés au groupe auquel elles appartiennent. Par exemple, les femmes peuvent se voir proposer une rémunération moindre ou se voir confier moins de responsabilités au motif qu'elles seraient moins productives que les hommes^{69, 70}. Pour venir à bout de ces préjugés et de ces stéréotypes à l'échelle des individus, il est nécessaire d'engager une action délibérée qui soit à la hauteur des

enjeux. La sensibilisation aux comportements préjudiciables, comme les microagressions, peut améliorer les relations interpersonnelles et favoriser l'inclusion. De nombreux programmes et outils de formation, disponibles par l'intermédiaire des partenaires de l'écosystème du Défi 50-30⁷¹, apportent une aide à cet égard, comme le test d'associations implicite mis au point par l'Université Harvard⁷² et la microencyclopédie des microagressions (The Micropedia of Microaggressions)⁷³.



Conclusions et suites à donner

Le présent rapport, qui donne un aperçu de la situation à un moment donné, montre à quel point les groupes ayant droit à l'équité demeurent sous-représentés au sein des conseils d'administration, des équipes de haute direction et des conseils municipaux au Canada. Si l'on note une légère amélioration de la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans certaines villes et certains secteurs, d'autres, en revanche, voient leurs résultats se dégrader.

L'objectif d'une plus grande diversité aux postes de direction est encore loin d'être atteint. Des engagements et des mesures doivent être pris aux niveaux macro, méso et micro pour que les groupes ayant droit à l'équité bénéficient des mêmes chances du point de vue des droits de la personne et pour obtenir des effets directs et des résultats au sein des organismes. Lorsqu'ils sont le miroir du public qu'ils accompagnent, les organismes et les équipes de décision permettent d'ouvrir de nouvelles perspectives qui sont déterminantes au regard des décisions et des stratégies qui touchent la population.

Une étude approfondie des pratiques en vigueur au sein des organismes où prévaut une meilleure représentation pourrait permettre de mieux comprendre quelles actions ont permis à ces organismes de se démarquer. Il importe également de noter que le présent rapport s'intéresse avant tout aux moyennes obtenues dans plusieurs villes, secteurs et organismes, et que des variations existent d'un secteur à l'autre, comme à l'intérieur d'un même secteur. À titre d'exemple, dans certaines entreprises, les femmes sont bien représentées au sein des conseils d'administration, tandis que d'autres ne comptent aucune femme parmi leurs administrateurs.

En outre, il convient de poursuivre les travaux visant à recenser et proposer des solutions aux obstacles à l'emploi de plusieurs groupes de personnes racisées, en particulier les immigrants. Par exemple, les titres délivrés à l'étranger ne sont pas toujours reconnus au Canada, ce qui est un obstacle de taille pour les immigrants hautement qualifiés, qui sont souvent des personnes racisées, au moment d'accéder aux postes de direction au sein des organismes canadiens⁷⁴.

Annexe 1 : Terminologie

La terminologie employée dans le domaine de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) est de plus en plus complexe. Aux fins du présent rapport, nous avons retenu les définitions ci-après.

Genre : le terme « genre » (femmes et hommes) est employé en lieu et place du terme « sexe » (féminin ou masculin) afin d'établir une distinction entre les considérations sociales qui donnent lieu à la polarisation femmes-hommes (le genre) et les aspects déterminés par des facteurs biologiques (le sexe)^{75, 76}. Lorsqu'il n'a pas été possible de déterminer avec certitude le genre d'une personne, le choix a été fait d'adopter un terme neutre (« indéterminé », par exemple), plutôt que d'attribuer à celle-ci l'un ou l'autre genre de manière arbitraire.

Personnes noires : les données concernant la représentation des personnes noires ont fait l'objet d'une présentation distincte, ceci afin de prendre en considération l'histoire singulière des communautés noires au Canada, et de donner acte de son importance⁷⁷.

Personnes racisées : ce terme a remplacé le terme « minorité visible », car il permet de rendre compte du fait que les personnes racisées ne sont pas toujours inférieures en nombre ou en minorité. L'emploi de ce terme répond à la nécessité de corriger les constructions sociales voulant que le fait d'avoir la peau blanche ou d'être de race blanche constitue la normeⁱ. Pour les besoins de l'étude, les personnes noires sont considérées en tant que groupe distinct de celui des personnes racisées, selon la définition donnée ci-dessus.

Peuples autochtones : le terme « peuples autochtones » s'entend au sens du terme « autochtone », tel que défini par Statistique Canada, et désigne les Premières Nations, les Métis et les Inuits⁷⁸.

Intersectionnalité : dans le présent rapport, les données se rapportant à l'intersectionnalité sont calculées à partir de la catégorie des « femmes non racisées » (non-racialized women); les données s'y rapportant sont obtenues en retranchant le nombre de femmes racisées et le nombre de femmes noires du nombre total de femmes.

i Dans le présent rapport, les termes « racisé » et « personne racisée », de même que leurs déclinaisons au pluriel, se substituent au terme « minorité visible ». Comme l'a déclaré la Commission ontarienne des droits de la personne, les dénominations « personne racisée » et « groupe racisé », qui consacrent le concept de « race » en tant que construction sociale, sont préférables au terme désuet et inexact de « minorité visible », qui définit comme la norme les personnes qui ont la peau blanche ou qui sont de race blanche, catégorise les individus selon qu'ils s'écartent de manière « visible » de cette norme, et laisse supposer que ce groupe est de taille plus modeste ou inférieur en nombre, ce qui n'est pas toujours le cas. (Commission ontarienne des droits de la personne [s. d.]. « Discrimination raciale, race et racisme [fiche]. » <https://www.ohrc.on.ca/fr/discrimination-raciale-race-et-racisme-fiche>)

Annexe 2 : Organisations analysées

Vous trouverez ci-dessous la liste des organisations analysées dans le cadre de notre étude. Le terme « OCC » désigne les organismes, conseils et commissions.

CALGARY

CONSEILS SCOLAIRES

Calgary Catholic School District
Canadian Rockies Public Schools Christ the Redeemer Catholic Schools
Conseil scolaire de Calgary
Conseil scolaire FrancoSud
Foothills School Division
Golden Hills School Division
Prairie Land School Division
Rocky View Schools

ENTREPRISES

AltaGas Ltd.
AltaLink L.P.
ARC Resources Ltd.
Atco Ltd.
Baytex Energy Corp.
Boardwalk Real Estate Investment Trust
Bonavista Energy Corporation
Calfrac Well Services Ltd.
Calgary Co-op
Canadian Natural Resources Ltd.

Chemin de fer Canadien Pacifique
Chemtrade Logistics Inc.
Cenovus Energy Inc.
ConocoPhillips Company
Corus Entertainment
Crescent Point Energy Corp.
Devon Energy Corp.
Enbridge Inc.
Enerflex Ltd.
Enerplus Corp.
Enmax Corp.
Ensign Energy Services
Fluor Canada Corporation
Gibson Energy Inc.
Imperial Oil Ltd.
Inter Pipeline Ltd.
Jacobs Canada
Keyera Corp.
MEG Energy Corp.
MNP LLP
Murphy Oil Corporation
Nova Chemicals Corp.
Obsidian Energy Ltd.
Ovintiv Inc.
Parex Resources Inc.

Pembina Pipeline Corp.
Peyto Exploration & Development Corp.
Precision Drilling Corp.
Repsol Oil & Gas Canada
Rocky Mountain Equipment
Secure Energy
Shaw Communications
Smart Technologies ULC
Strathcona Resources Ltd.
Suncor Energy Inc.
Superior Plus Corp.
Sysco Canada Corp.
TC Energy Corp.
Tourmaline Oil Corp.
Trican Well Service
United Farmers of Alberta Co-Op Ltd.
Vermilion Energy Inc.
WestJet Airlines

HÔPITAUX

Alberta Children's Hospital
Alberta Health Services

OCC MUNICIPALAUX

17th Ave Business Improvement Area
2026 Olympic and Paralympic Winter Games bid
Alberta Urban Municipality Association
Attainable Homes Calgary Corporation
Audit Committee
Bow River Basin Council
Calgary Arts Development Authority
Calgary Chinatown Business Improvement Area
Calgary Combative Sports Commission
Calgary Community Representation Framework Task Force
Calgary Downtown Association
Calgary Economic Development
Calgary Emergency Management Agency
Calgary Heritage Authority
Calgary Homeless Foundation
Calgary International Airport Development Appeal Body
Calgary Metropolitan Region Board
Calgary Municipal Land Corp.
Calgary Parking
Calgary Police Commission
Calgary Public Library Board
Calgary Stampede Board of Directors
Calgary Telus Convention Centre Authority
City of Calgary Advisory

Committee on Accessibility
City of Calgary Event Centre Committee
City of Calgary Licence and Community Standards Appeal Board
City of Calgary Pathways and Bikeways Project
City of Calgary Subdivision and Development Appeal Board
Co-ordinating Committee of Councilors
Corporate Pension Governance
East Paskapoo Slopes Joint Advisory Committee
Economic Development Investment Fund
Family and Community Support Services Association of Alberta
Fédération canadienne des municipalités
Gas, Power and Telecommunications Committee
Greenview Industrial Business Improvement Area
Intergovernmental Affairs Committee
Intermunicipal Committee - Foothills
Intermunicipal Committee - Rockyview
International Avenue BRZ
Lindsay Park Sports Society
Mall Programming Fund Committee
McMahon Stadium Society
Montgomery on the Bow Business Improvement Area
Nominations Committee

Parks Foundation Calgary
Platform Calgary
Priorities and Finance Committee
Silvera for Seniors
SPC on Community and Protective Services
SPC on Planning and Urban Development
SPC on Transportation and Transit
SPC on Utilities and Corporate Services
The Calgary Airport Authority
Tourism Calgary
WinSport

OCC PROVINCIAUX

Agricultural Financial Services Corp.
Alberta Electric System Operator
Alberta Energy Regulator
Alberta Enterprise Corp. Board
Alberta Gaming, Liquor and Cannabis
Alberta Health Services
Alberta Innovates
Alberta Investment Management Corp.
Alberta Local Authority Pension Plan
Alberta Pension Services Corp.
Alberta Petroleum Commission
Alberta Recycling Management Authority
Alberta Securities Commission
Alberta Social Housing Corp
Alberta Sports Connection

Alberta Teachers' Retirement Fund
 Alberta Treasury Branches
 Alberta Utilities Commission
 Association of Professional Engineers and Geoscientists of Alberta
 Banff Centre
 Chartered Professional Accountants Alberta
 College of Physicians & Surgeons of Alberta
 College of Registered Nurses of Alberta
 Emissions Reduction Alberta
 Energy Efficiency Advisory Panel
 Law Society of Alberta
 Local Authority Pension Plan Corp.
 Management Employee Pension Plan
 Public Service Pension Plan
 Travel Alberta
 Workers Compensation Board of Alberta

RESPONSABLES MUNICIPAUX

Airdrie
 Calgary
 Cochrane
 Rocky View County
 Tsuut'ina Nation

SECTEUR BÉNÉVOLE

Calgary Drop-in and Rehab Centre Society
 Calgary Health Trust
 Calgary Homeless Foundation

Calgary Inter Faith Food Bank
 Calgary Progressive Lifestyle Fund
 Calgary Science Centre Society
 Calgary Zoological Society
 Habitat for Humanity Southern Alberta
 Heritage Park Society
 Hull Services
 Pure North S'Energy Foundation
 STARS
 Supported Lifestyles Ltd.
 Taylor Family Foundation
 The Calgary Foundation
 Trellis Society
 United Way of Calgary and Area
 Wood's Homes

SOUS-MINISTRES ET SOUS-MINISTRES ADJOINTS

SERVICES POLICIERS

Calgary Police Service
 GRC d'Airdrie
 GRC de Cochrane
 GRC de Rocky View County
 Tsuut'ina Nation Police Service

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Collège Bow Valley
 Institut de technologie du Sud de l'Alberta
 Université de Calgary
 Université de Lethbridge
 Université Mount Royal

EDMONTON

CONSEILS MUNICIPAUX

CONSEILS SCOLAIRES

Conseil Scolaire Centre-Nord
 Edmonton Catholic School Division
 Edmonton Public School Board
 Elk Island Catholic Schools
 Elk Island Public Schools
 Greater St. Albert Catholic Schools
 St. Albert Public Schools
 St. Paul Education

ENTREPRISES

Alberta Investment Management Corporation
 Alberta Treasury Branches
 AutoCanada Inc.
 Banque Canadienne de l'Ouest
 Capital Power
 Epcor
 PCL Construction
 Servus Credit Union
 Stantec Inc.

HÔPITAUX

Covenant Health
 Royal Alexandra Hospital
 University of Alberta Hospital

OCC MUNICIPAUX

Edmonton Accessibility Advisory Committee
 Edmonton Anti-racism Advisory Committee
 Edmonton Community

Services Advisory Board
Edmonton Historical Board
Edmonton Metropolitan Region Board
Edmonton Metropolitan Transit Services Commission
Edmonton Regional Airports Authority
Edmonton Transit Service Advisory Board
Edmonton Unlimited
Epcor
Explore Edmonton
GEF Seniors Housing
HomeEd
REACH Edmonton Council for Safe Communities

OCC PROVINCIAUX

Alberta Automobile Insurance Rate Board
Alberta Board of Skilled Trades
Alberta Council of Economic Security
Alberta First Nations Women's Council on Economic Security
Alberta Foundation for the Arts
Alberta Human Rights Commission
Alberta Indigenous Opportunities Corp.
Alberta Labour Relations Board
Alberta Minister's Advisory Council on Higher Education and Skills
Alberta Motor Vehicle Industry Council
Alberta Premier's Council on Missing and Murdered Indigenous Women and Girls

Alberta Science Advisory Panel
Appeals Commission for Alberta Worker's Compensation
Health Quality Council of Alberta
Indigenous Wisdom Advisory Panel
Invest Alberta Corporation
Natural Resources Conservation Board
Northern Alberta Development Council

RESPONSABLES MUNICIPAUX

MUNICIPAL EXECUTIVES

SECTEUR BÉNÉVOLE

ABC Head Start Society
Bissell Centre
Boyle Street Community Services
CapitalCare Group Inc.
CASA Mental Health
Chimo Youth Retreat Centre
Edmonton Arts Council
Edmonton Food Bank
Edmonton John Howard Society
Edmonton Oilers Community Foundation
Edmonton Public Library
Elves Special Needs Society
Excel Society
GEF Senior Housing
Goodwill Industries of Alberta
Habitat for Humanity
Edmonton

McMan Youth, Family and Community Services Association
Right at Home Housing Society
Ronald McDonald House Charities Alberta
Skills Society
The Citadel Theatre
The Edmonton Community Foundation
The Family Centre of Northern Alberta
The George Spady Centre Society
United Way of the Alberta Capital Region
Winnifred Stewart Association
YWCA Edmonton

SERVICES POLICIERS

Edmonton Police Service

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Institut de technologie du Nord de l'Alberta
Université Concordia d'Edmonton
Université de l'Alberta
Université MacEwan

HALIFAX

CONSEILS MUNICIPAUX

Halifax Regional Police

HÔPITAUX

IWK Health Centre
Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse

OCC MUNICIPAUX

Administration portuaire d'Halifax
Aéroport international d'Halifax
Association canadienne du transport urbain
Discover Halifax
Fédération canadienne des municipalités
Halifax Accessibility Advisory Committee
Halifax Active Transportation Advisory Committee
Halifax Board of Police Commissioners
Halifax Community Design Advisory Committee
Halifax Community Monitoring Committee
Halifax Design Review Committee
Halifax Grants Committee
Halifax Harbour Bridges
Halifax Investment Policy Advisory Committee
Halifax Partnership
Halifax Peninsula Planning Advisory Committee
Halifax Regional Library Board
Halifax Special Events Advisory Committee
Halifax Water Board of Commissioners
Indigenous History Special Advisory Committee
Nova Scotia Federation of Municipalities
Shubenacadie Canal Commission
Trade Centre Limited (N.S.) Committee

OCC PROVINCIAUX

Musée des beaux-arts de la Nouvelle-Écosse
Nova Scotia Health
Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers
Perennia Food and Agriculture
Tourism Nova Scotia

RESPONSABLES MUNICIPAUX

SECTEUR BÉNÉVOLE

Clean Foundation
Halifax & Region Military Family Resource Centre
Homebridge Youth Society
Neptune Theatre Foundation
Phoenix Youth Programs
Symphony Nova Scotia Society

SERVICES POLICIERS

SOUS-MINISTRES ET SOUS-MINISTRES ADJOINTS

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Atlantic School of Theology
Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse
Université Dalhousie
Université de King's College
Université Mount Saint Vincent
Université NSCAD (Collège d'art et de design de la Nouvelle-Écosse)
Université Saint Mary's

HAMILTON

CONSEILS MUNICIPAUX

CONSEILS SCOLAIRES

Hamilton-Wentworth Catholic District School Board
Hamilton-Wentworth District School Board

HÔPITAUX

Centre de soins de santé St-Joseph de Hamilton
Hamilton Health Sciences

OCC MUNICIPAUX

Agriculture and Rural Affairs
Art Gallery of Hamilton
BIA Advisory Committee
CityHousing Hamilton Corporation
DARTS Transit
Development Charges Stakeholder Sub-committee
Dundas Community Services
General Issues Committee
Government Relations Sub-committee
Hamilton Arts Advisory Commission
Hamilton Arts Council
Hamilton/Burlington SPCA
Hamilton Center for Civic Inclusion
Hamilton Clean and Green Committee
Hamilton Conservation Authority
Hamilton Cycling Committee

Hamilton Enterprises Holding Corp.
Hamilton Farmers' Market
Hamilton Future Fund
Hamilton Indigenous Advisory Committee
Hamilton LRT Task Force
Hamilton-Oshawa Port Authority
Hamilton Public Library
Hamilton Utilities Corporation
Hamilton Veterans Committee
Hamilton Waterfront Trust
Hamilton Women and Gender Equity Committee
Heritage Green Community Trust
Hess Village Pedestrian Mall Authority
Immigrants and Refugee Advisory Committee
Jardins botaniques royaux
LGBTQ Advisory Committee
Physician Recruitment and Retention Steering Committee
Waste Management Subcommittee

SECTEUR BÉNÉVOLE

AbleLiving Services Inc.
Banyan Community Services Inc.
Canadian Center for Catholic Children's Aid Society of Hamilton
Hamilton Community Foundation
Idlewyld Manor
Intégration communautaire Hamilton

Lynwood Charlton Centre
Occupational Health and Safety
St. Elizabeth Home Society
St. Joseph's Home Care
United Way Halton & Hamilton

SERVICES POLICIERS

Hamilton Police Service

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Collège Mohawk
Université McMaster

LONDON

CONSEILS MUNICIPAUX

CONSEILS SCOLAIRES

London District Catholic School
Thames Valley District School

HÔPITAUX

London Health Sciences Centre
St. Joseph's Health Care, London

OCC MUNICIPAUX

Bureau de santé de Middlesex-London
Covent Garden Market
London Police Service
London Public Library
London Transit Commission
Lower Thames Conservation Authority

Museum London
RBC Place London
Tourism London

RESPONSABLES MUNICIPAUX

SECTEUR BÉNÉVOLE

ACSM (Association canadienne pour la santé mentale) Thames Valley – Services de santé mentale et de traitement des dépendances
Compassion Canada
Craigwood Children, Youth & Family Services
Goodwill Industries, Ontario Great Lakes
Humana Community Services
International Justice Mission Canada
Mission Services of London
United Way Elgin Middlesex
Youth Opportunities Unlimited

SERVICES POLICIERS

London Police Service

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Collège Fanshawe
Université Western

MONTRÉAL

CONSEILS MUNICIPAUX

Baie-D'Urfé
Beaconsfield
Côte Saint-Luc
Dollard-des-Ormeaux

Dorval
Hampstead
Kirkland
Montréal-Est
Montréal-Ouest
Mont-Royal
Pointe-Claire
Sainte-Anne-de-Bellevue
Senneville
Westmount

CONSEILS SCOLAIRES

Centre de services scolaire de Laval
Centre de services scolaire Marie-Victorin
Commission Scolaire English-Montréal
Commission scolaire Riverside
Commission scolaire Sir-Wilfrid Laurier

ENTREPRISES

Agropur coopérative
Aimia Inc.
Alimentation Couche-Tard Inc.
AtkinsRéal (anciennement Groupe SNC-Lavalin Inc.)
Banque de développement du Canada
Banque de Montréal
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Bausch Health (anciennement Valeant Pharmaceuticals International Inc.)
Bombardier Inc.
Cogeco Inc.

Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
Compagnie minière IOC
Dollarama Inc.
Énergir
Fonds de solidarité des travailleurs du Québec
GardaWorld Security Corp.
Gildan Activewear Inc.
Groupe BMTIC Inc.
Groupe CGI Inc.
Groupe Deschênes Inc.
Groupe Jean Coutu Inc.
Groupe Optimum Inc.
Groupe Park Avenue Inc.
Hydro-Québec
La Coop fédérée
Lloyd's Underwriters (Canada)
L'Oréal Canada Inc.
Loto-Québec
Metro Inc.
Power Corporation du Canada
Produits forestiers Résolu Inc.
Québecor Inc.
Reitmans (Canada) ltée
Rio Tinto Alcan Inc.
Rogers Sugar Inc.
Société de transport de Montréal
Société des alcools du Québec
Tembec Inc.
Transat A.T. Inc.
Transcontinental Inc.
UAP Inc.
Valero Energy Corp.
WSP Global Inc.

HÔPITAUX

Centre hospitalier de l'Université de Montréal
Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval
Centre universitaire de santé McGill
CHU Sainte-Justine
CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal
CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal
Institut de cardiologie de Montréal
Shriners Hospitals for Children

OCC MUNICIPAUX

Bureau de l'inspecteur général
Bureau du vérificateur général
CIUSSS de la Capitale-Nationale
Comité Jacques-Viger
Commission des services électriques de Montréal
Conseil des arts de Montréal
Conseil des Montréalaises
Conseil du patrimoine de Montréal
Conseil interculturel de Montréal
Conseil jeunesse de Montréal
Office de consultation publique de Montréal
Ombudsman de Montréal

Société de transport de Montréal

OCC PROVINCIAUX

Agence du revenu du Québec

Autorité des marchés financiers

Autorité régionale de transport métropolitain

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Commission des services juridiques

Conseil de gestion de l'assurance parentale (CGAP)

Conseil des arts et des lettres du Québec

Corporation d'urgences-santé

Fonds de Recherche du Québec – Santé

Héma-Québec

Hydro-Québec

Investissement Québec

La Financière agricole du Québec

Loto-Québec

Régie de l'assurance maladie du Québec

Société de développement des entreprises culturelles

Société de financement des infrastructures locales du Québec

Société de l'assurance automobile du Québec

Société des établissements de plein air du Québec

Société des traversiers du Québec

Société d'habitation du Québec

Société du Plan Nord

Société québécoise des infrastructures

RESPONSABLES MUNICIPAUX

Brossard

Côte Saint-Luc

Dollard-des-Ormeaux

Dorval

Hampstead

Kirkland

Laval

L'Île-Dorval

Longueuil

Montréal

Montréal-Est

Montréal-Ouest

Pointe-Claire

Senneville

Westmount

SECTEUR BÉNÉVOLE

Agence universitaire de la Francophonie

Centraide du Grand-Montréal

Centre Canadien d'Architecture

Centre Communautaire

Fédération mondiale de l'hémophilie

Fondation Azrieli

Fondation Brain Canada

Fondation CHU Sainte-Justine

Fondation de la famille Pathy

Fondation de l'Hôpital général juif

Fondation du Grand Montréal

Fondation familiale Trottier

Fondation Lucie et André Chagnon

Institut de recherches cliniques de Montréal

Juridique de Montréal

La Fondation J.W. McConnell Inc.

Musée des beaux-arts de Montréal

Oxfam-Québec

Société de la Place des Arts de Montréal

Société d'habitation et de développement de Montréal

SERVICES POLICIERS

Service de police de l'agglomération de Longueuil

Service de police de la Ville de Laval

Service de police de la Ville de Montréal

SOUS-MINISTRES ET SOUS-MINISTRES ADJOINTS

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Cégep André-Laurendeau

Cégep de Saint-Laurent

Cégep du Vieux Montréal

Cégep Édouard-Montpetit

Cégep Gérald-Godin

Cégep John Abbott

Cégep Marie-Victorin

Collège Ahuntsic

Collège Dawson

Collège de Bois-de-Boulogne

Collège de Maisonneuve
Collège de Rosemont
Collège Montmorency
Collège Vanier
HEC Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université McGill

OTTAWA

CONSEILS MUNICIPAUX

Ottawa

CONSEILS SCOLAIRES

Commission scolaire
catholique d'Ottawa
Conseil scolaire du district
d'Ottawa-Carleton

HÔPITAUX

Hôpital Montfort
Institut de cardiologie de
l'Université d'Ottawa
L'Hôpital d'Ottawa
Queensway Carleton Hospital

OCC MUNICIPAUX

Bibliothèque publique
d'Ottawa
Santé publique Ottawa
Service Paramédic d'Ottawa

RESPONSABLES MUNICIPAUX

Ottawa

SECTEUR BÉNÉVOLE

Aeric Inc.
Association des laboratoires
régionaux de l'Est de l'Ontario
Bureau des services à la
jeunesse d'Ottawa
Carefor
Centre de recherches pour le
développement international
Centre de santé
communautaire Pinecrest-
Queensway
Centre hospitalier pour enfants
de l'est de l'Ontario
Centre national des Arts
Collèges et instituts Canada
Conseil des arts du Canada
Entraide universitaire mondiale
du Canada
Fondation Aga Khan Canada
Fondation des maladies du
cœur et de l'AVC
Infirmières de l'Ordre de
Victoria du Canada
La Fondation de l'Hôpital
d'Ottawa
Le Conseil médical du Canada
Ottawa-Carleton Lifeskills Inc.
Oxfam Canada
Scouts Canada
Société canadienne de la
Croix-Rouge
Société canadienne du sang
Universités Canada

SERVICES POLICIERS

Service de police d'Ottawa

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Collège Algonquin
La Cité Collégiale
Université Carleton
Université d'Ottawa

TORONTO

CONSEILS SCOLAIRES

Dufferin-Peel Catholic District
School Board
Peel District School Board
Toronto Catholic District
School Board
Toronto District School Board
York Catholic District School
Board
York Region District School
Board

ENTREPRISES

Aecon Group Inc.
Agnico Eagle Mines Itée
Aviva Canada Inc.
Banque Canadienne Impériale
de Commerce
Banque Royale du Canada
Barrick Gold Corp.
Bayer Inc.
Brookfield Asset Management
Inc.
Canadian Tire Corporation Itée
CCL Industries Inc.
CI Financial Corp.
Cisco Systems Canada Co.
Collier International Group
Constellation Software Inc.
Deloitte LLP

E-L Financial Corporation Itée
Fairfax Financial Holdings Itée
Financière Sun Life
Ford du Canada Limitée
Frontera Energy
General Motors du Canada
Limitée
George Weston Itée
Hewlett-Packard Canada
Home Depot of Canada
Hudson's Bay Co.
IBM Canada Itée
Intact Corporation financière
Just Energy Group Inc
Kinross Gold Corp.
La Banque Toronto-Dominion
Lafarge Canada Inc.
Leon's Furniture Itée
Les Aliments Maple Leaf Inc.
Lundin Mining Corp.
Magna International Inc.
Martinrea International
Mattamy Homes Itée
Mercedes-Benz Canada Inc.
Métaux Russel
Microsoft Canada Inc.
Molson Coors Canada
Nestlé Canada Inc.
Onex Corp.
Parmalat Canada Inc.
PepsiCo Canada
Primo Water Corp.
Procter & Gamble Inc.
Restaurants Brands
International
Rogers Communications
RSA du Canada

Shawcor Itée
Siemens Canada Itée
Société financière Manuvie
Softchoice Corp.
Staples Canada Inc.
Toronto Hydro
Vale Canada Itée
Walmart Canada Corp.
Waste Connections Inc.
WMIL Winners
Yamana Gold Inc.

HÔPITAUX

Centre de santé Grace de
Toronto
Centre de toxicomanie et de
santé mentale
Centre régional de santé
Southlake
Centre Sunnybrook des
sciences de la santé
EHN Bellwood Toronto
Halton Healthcare Services
Hôpital général de North York
Hôpital Humber River
Hôpital Joseph Brant
Hôpital Women's College
Lakeridge Health
Mackenzie Health
Oak Valley Health
Réseau universitaire de santé
Scarborough Health Network
Sinai Health System
The Hospital for Sick Children
Toronto East Health Network
Trillium Health Partners
Unity Health Toronto
William Osler Health System

OCC MUNICIPAUX

Commission de transport de
Toronto
CreateTO
Heritage Toronto
TO Live
Toronto Community Housing
Corporation
Toronto Investment Board
Toronto Public Library
Toronto Seniors Housing
Corporation
Waterfront Toronto
Zoo de Toronto

OCC PROVINCIAUX

Action Cancer Ontario
Aide juridique Ontario
Brampton Distribution Holdco
Inc.
Commission de la sécurité
professionnelle et de
l'assurance contre les
accidents du travail
Commission du Régime de
retraite de l'Ontario
Hydro One
Infrastructure Ontario
Metrolinx
Ontario Power Generation Inc.
Régie des alcools de l'Ontario
Services de soutien à domicile
et en milieu communautaire
Société des loteries et des jeux
de l'Ontario
Société financière de l'industrie
de l'électricité de l'Ontario

RESPONSABLES MUNICIPAUX

Responsables de la région de Peel

Responsables de la région de York

Responsables de Markham

Responsables de Mississauga

Responsables de Richmond Hill

Responsables de Toronto

SECTEUR BÉNÉVOLE

CanadaDon

Community Living Toronto

Conservation de la nature Canada

Fondation Mastercard

Institut national canadien pour les aveugles

La Marche des dix sous du Canada

La société de l'aide à l'enfance de Toronto

Musée des beaux-arts de l'Ontario

Plan International Canada Inc.

Société canadienne du cancer

Société catholique de l'aide à l'enfance de Toronto

Sunnybrook Research Institute

United Way of Greater Toronto

VHA Home HealthCare

Vision mondiale Canada

SERVICES POLICIERS

Peel Regional Police

Service de police de Toronto

York Regional Police

SOUS-MINISTRES ET SOUS- MINISTRES ADJOINTS

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Collège Centennial

Collège Durham

Collège George Brown

Collège Humber

Collège Sheridan

Institut universitaire de technologie de l'Ontario (Université technologique de l'Ontario)

Seneca Polytechnic

Université de l'EADO

Université de Toronto

Université métropolitaine de Toronto

Université York

VANCOUVER

CONSEILS MUNICIPAUX

Burnaby

Coquitlam

Delta

Langley

Maple Ridge

New Westminster

North Vancouver

Pitt Meadows

Port Coquitlam

Port Moody

Richmond

Surrey

Vancouver

White Rock

CONSEILS SCOLAIRES

SD36 (Surrey)

SD37 (Delta)

SD38 (Richmond)

SD39 (Vancouver)

SD40 (New Westminster)

SD41 (Burnaby)

SD43 (Coquitlam)

SD44 (North Vancouver)

SD45 (West Vancouver)

SD93 (Conseil scolaire francophone)

ENTREPRISES

B2Gold Corp.

Banque HSBC Canada

Best Buy Canada

Canfor Corp.

Capstone Copper

Coast Capital Savings Federal Credit Union

Doman Building Materials Group

Eldorado Gold Corp.

Finning International Inc.

First Quantum Minerals Itée

Futura Corp.

Hardwoods Distribution Inc.

Insurance Corporation of British Columbia

Interfor Corp.

Jim Pattison Group Inc.

KGHM International Itée

MacDonald Development Corp.

Mercer International Inc.

Methanex Corp.

New Gold Inc.

Pan American Silver Corp.

Paper Excellence
 Ritchie Bros. Auctioneers Inc.
 Sierra Wireless Inc.
 Taiga Building Products Itée
 Teck Resources Itée
 Telus Corp.
 TransLink
 Turquoise Hill Resources Itée
 Univar Canada Itée
 Vancouver Airport Authority
 Vancouver City Savings Credit Union
 Western Forest Products Inc.
 West Fraser Timber Co Itée
 Wheaton Precious Metals Corp.

HÔPITAUX

Amherst Hospital & Nursing Home
 BC Cancer Agency
 BC Children’s Hospital & Sunny Hill Health Centre
 BC Women’s Hospital and Health Centre
 Braddan Private Hospital
 Burnaby Hospital
 Cambie Surgery Centre
 Delta Hospital
 Fraser Health Authority
 George Pearson Centre
 GF Strong Rehabilitation Centre
 Holy Family Hospital
 Kensington Private Hospital
 Lakeview Care Centre
 Langley Memorial Hospital
 Lions Gate Hospital

Louis Brier Home & Hospital
 Marion Hospice
 Mary Pack Arthritis Centre
 Normandy Hospital
 Peace Arch Hospital
 Queen’s Park Hospital
 Ridge Meadows Hospital
 Riverview Hospital
 Royal Columbian Hospital
 Sechelt Hospital (anciennement St. Mary’s Hospital)
 Shriners Hospital & Nursing Home
 St. Paul’s Hospital
 St. Vincent’s Hospital
 Surrey Memorial Hospital
 Vancouver General Hospital

OCC MUNICIPALAUX

2SLGBTQ+ Advisory Committee
 Board of Variance
 Chinatown Historic Area Planning Committee
 Civic Asset Naming Committee
 Development Permit Board Advisory Panel
 First Shaughnessy Advisory Design Panel
 Gastown Historic Area Planning Committee
 Grandview-Woodland Neighbourhood Transportation Advisory Group
 Northeast False Creek Joint Working Group & Park Design Advisory Group
 Northeast False Creek Stewardship Group

Pacific North Exhibition Board of Directors
 Persons with Disabilities Advisory Committee
 Public Art Committee
 Racial and Ethno-Cultural Equity Advisory Committee
 Renters Advisory Committee
 Seniors Advisory Committee
 Transportation Advisory Committee
 Urban Design Panel
 Urban Indigenous Peoples’ Advisory Committee
 Vancouver City Planning Commission
 Vancouver Civic Theatres Board
 Vancouver Economic Commission’s Board of Directors
 Vancouver Fire Rescue Services Advisory Committee
 Vancouver Heritage Commission
 Vancouver Heritage Foundation Board of Directors
 Vancouver Public Library Board of Trustees
 Women’s Advisory Committee
 YVR Environmental Advisory Committee

OCC PROVINCIAUX

BC Assessment Authority
 BC Energy Regulator (anciennement Oil and Gas Commission)
 BC Housing Management Commission
 BC Hydro and Power Authority

BC Liquor Distribution Branch
 BC Pavilion Corporation
 BC Transit
 British Columbia Lottery Corporation
 British Columbia Railway Company
 British Columbia Securities Commission
 Columbia Basin Trust
 Columbia Power Corporation
 Community Living British Columbia
 Destination British Columbia
 Forest Enhancement Society of BC
 Forestry Innovation Investment
 Great Northern Way Campus Trust
 Insurance Corporation of British Columbia
 Legal Aid BC
 Real Estate Errors and Omissions Insurance Corporation
 SkilledTradesBC (anciennement Industry Training Authority)
 The Royal BC Museum Corporation
 Transportation Investment Corporation

RESPONSABLES MUNICIPAUX

Burnaby
 Coquitlam
 Delta
 Langley
 Maple Ridge

New Westminster
 North Vancouver
 Pitt Meadows
 Port Coquitlam
 Port Moody
 Richmond
 Surrey
 Vancouver
 White Rock

SECTEUR BÉNÉVOLE

Aqueduct Foundation
 Audain Foundation
 Baptist Housing Enhanced Living
 BC Cancer Foundation
 BC Transplant
 British Columbia Cancer Agency
 British Columbia Society for the Prevention of Cruelty to Animals
 Centre for Disease Control
 Coast Foundation Society 1974
 Greater Vancouver Community Services Society
 Legal Services Society
 Ocean Wise
 Conservation Association
 Private Giving Foundation
 St Paul's Foundation
 TRIUMF
 United Way British Columbia
 Vancouver Aboriginal Child and Family Services Society
 Vancouver Foundation
 Vancouver Public Library

SERVICES POLICIERS

Delta Police Department
 New Westminster Police Service
 Port Moody Police Department
 Vancouver Police Department
 West Vancouver Police Department

SOUS-MINISTRES ET SOUS-MINISTRES ADJOINTS

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Collège communautaire de Vancouver
 Collège Douglas
 Collège Langara
 Institut de technologie de la Colombie-Britannique
 Justice Institute of B. C.
 Kwantlen Polytechnic University
 New York Institute of Technology – Vancouver
 Université Capilano
 Université de la Colombie-Britannique
 Université Fairleigh Dickinson
 Université Simon-Fraser
 Université Trinity Western

WINNIPEG

CONSEILS MUNICIPAUX

Winnipeg

CONSEILS SCOLAIRES

Louis-Riel School Division
 Pembina Trails School Division

River East Transcona School Division
Seven Oaks School Division
St. James-Assiniboia School Division
Winnipeg School Division

ENTREPRISES

Ag Growth International Inc.
Artis Real Estate Investment Trust
Bison Transport
Boeing Canada Inc.
Boyd Group Services Inc
Canada Life Assurance Co.
Cargill Itée
Exchange Income Corp.
Great-West Lifeco Inc
James Richardson & Sons Itée
Just Eat Takeaway.com
NFI Group Inc.
North West Company Inc.
Pollard Banknote Itée
Société financière Inc.
Winpak Itée

HÔPITAUX

Action cancer Manitoba
Office régional de la santé de Winnipeg
Soins communs Manitoba

OCC MUNICIPAUX

CentrePort Canada Inc.
CentreVenture Development Corporation
Comité consultatif sur l'aménagement urbain

Commission sur les immeubles de Winnipeg

Conseil alimentaire de Winnipeg

Conseil d'administration de la Bibliothèque publique de Winnipeg

Conseil d'administration de l'Administration aéroportuaire de Winnipeg

Conseil des arts de Winnipeg
Corporation du centre des congrès de Winnipeg

Economic Development Winnipeg Inc.

Heritage Winnipeg Corporation
Take Pride Winnipeg

The Forks North Portage Partnership

Winnipeg Housing Steering Committee

OCC PROVINCIAUX

Comité manitobain de recherche et d'innovation en agriculture

Commission de protection de l'environnement

Commission des accidents du travail du Manitoba

Commission des droits de la personne du Manitoba

Commission des valeurs mobilières du Manitoba

Commission du Travail du Manitoba

Conseil consultatif des affaires francophones

Conseil des arts du Manitoba

Fonds de développement économique local

Manitoba Hydro

Musée des beaux-arts de Winnipeg

Régie des alcools, des jeux et du cannabis du Manitoba

Régie des services publics

Régie générale des services à l'enfant et à la famille

Société d'assurance publique du Manitoba

Société des services agricoles du Manitoba

Société manitobaine des alcools et des loteries

Sport Manitoba

Voyage Manitoba

RESPONSABLES MUNICIPAUX

Winnipeg

SECTEUR BÉNÉVOLE

Assiniboine Park Conservancy Inc.

Conseil des arts du Manitoba

End Homelessness Winnipeg Inc.

Fairfax Community Resources Inc.

Fondation St. Amant

Habitat for Humanity Manitoba

Harvest Manitoba Inc.

Knowles Centre Inc.

Main Street Project Inc.

Musée des beaux-arts de Winnipeg

New Directions for Children, Youth, Adults and Families

Pulford Community Living Services

Research Manitoba
Réseau de télévision des
peuples autochtones
Royal Winnipeg Ballet
Siloam Mission
United Way of Winnipeg/
Winnipeg Centraide
Winnipeg Housing
Rehabilitation Corporation
Winnipeg Humane Society
Winnipeg Symphony Orchestra

SERVICES POLICIERS

Service de police de Winnipeg

SOUS-MINISTRES ET SOUS- MINISTRES ADJOINTS

Winnipeg

UNIVERSITÉS ET COLLÈGES

Aveda Institute Winnipeg
Booth University College
Collège St. Andrew's
Heartland International English
School
Manitoba Institute of Trades
and Technology
Manitoba Tourism Education
College
MC College
Red River College Polytechnic
Royal Winnipeg Ballet School
School of Contemporary
Dancers
Université de Saint-Boniface
Université de Winnipeg
Université du Manitoba
Université mennonite
canadienne

Annexe 3 : Méthode de calcul des populations

Nous avons utilisé le tableau 98-10-0024-01⁷⁹ pour calculer le pourcentage de femmes par ville. Après avoir personnalisé le tableau en sélectionnant la géographie pour chaque région métropolitaine, le calcul suivant a été effectué :

$$\% \text{ de femmes} = \frac{\text{Population totale de femmes}}{\text{Population totale de femmes et d'hommes}} \times 100$$

Pour calculer le pourcentage de personnes noires par rapport au nombre d'habitants de chaque ville, le profil du recensement de 2021⁸⁰ a été utilisé. Après avoir sélectionné la région métropolitaine de recensement, puis les thèmes « Groupes de minorités visibles » (dans la catégorie « Diversité ethnoculturelle et religieuse ») et « Population et logements » (dans la catégorie « Chiffres de population et des logements »), le calcul suivant a été effectué :

$$\% \text{ de personnes noires} = \frac{\text{Population totale de personnes noires}}{\text{Population en 2021}} \times 100$$

Il convient de noter que Statistique Canada emploie le terme « minorité visible », alors que nous utilisons « personnes racisées » dans le présent rapport.

Les chiffres de population utilisés pour calculer le pourcentage de personnes racisées (hors personnes noires) par ville sont tirés du profil du recensement de 2021⁸¹. Après avoir sélectionné la région métropolitaine de recensement, puis les thèmes « Groupes de minorités visibles » (dans la catégorie « Diversité ethnoculturelle et religieuse ») et « Population et logements » (dans la catégorie « Chiffres de population et des logements »), le calcul suivant a été effectué :

$$\% \text{ de personnes racisées} = \frac{\text{Population totale de personnes appartenant à des groupes de minorité visible} - \text{Population totale de personnes noires}}{\text{Population en 2021}} \times 100^{83}$$

Annexe 4 : Questions posées dans l’Outil de diagnostic de la diversité

Sous-thème	Numéro #	Question
Gouvernance	DAT Q 1	À votre connaissance, quels types de diversité sont représentés au sein du conseil d’administration de l’organisation?
Gouvernance	DAT Q 2	L’organisation dispose-t-elle d’une stratégie pour identifier, recruter et nommer des membres au conseil d’administration ayant des profils diversifiés, notamment des femmes et/ou des personnes non binaires, des Autochtones, des personnes en situation de handicap, des personnes racisées et des personnes de la communauté LGBTQ2S+?
Gouvernance	DAT Q 3	L’organisation dispose-t-elle d’une politique de conseil d’administration stipulant qu’elle identifiera et nommera des femmes et des candidats ayant des profils diversifiés, notamment des Autochtones, des personnes en situation de handicap, des personnes racisées et des personnes de la communauté LGBTQ2S+?
Gouvernance	DAT Q 4	Des limites de mandat et de durée ont-elles été fixées pour le renouvellement de la composition du conseil d’administration?
Gouvernance	DAT Q 5	À votre connaissance, quels types de diversité sont représentés au sein de l’équipe de haute direction de l’organisation?
Gouvernance	DAT Q 6	L’organisation dispose-t-elle d’une stratégie et d’une matrice de compétences pour identifier et recruter une équipe de haute direction diversifiée, comprenant des femmes et/ou des personnes non binaires, des Autochtones, des personnes en situation de handicap, des personnes racisées et des personnes de la communauté LGBTQ2S+?
Gouvernance	DAT Q 7	Les membres du conseil d’administration et les hauts dirigeants communiquent-ils l’importance de la diversité de manière proactive?
Gouvernance	DAT Q 8	Un comité sur la diversité et l’inclusion ou une personne ayant autorité au sein de l’organisation sont-ils chargés de promouvoir l’EDI?

Sous-thème	Numéro #	Question
Gouvernance	DAT Q 9	Dans la mesure où vous fixez des objectifs organisationnels, ceux-ci sont-ils liés à la diversité et à l'inclusion? (Exemples d'objectifs organisationnels : objectifs de vente, objectifs d'embauche, amélioration du service à la clientèle, etc.)
Gouvernance	DAT Q 10	Dans la mesure où votre organisation dispose d'un énoncé de mission, de vision et d'objectif, cet énoncé inclut-il des thèmes liés à la l'équité, à la diversité et à l'inclusion?
Gouvernance	DAT Q 11	Votre organisation comprend-elle et communique-t-elle la valeur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion sur le plan de la performance organisationnelle?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 12	L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie pour recruter des personnes appartenant à des groupes sous-représentés?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 13	Les affichages des emplois encouragent-ils les candidatures de membres de groupes sous-représentés?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 14	Les affichages des emplois contiennent-ils un énoncé relatif aux mesures raisonnables d'accommodement? Un énoncé relatif aux mesures raisonnables d'accommodement exprime l'engagement d'une organisation en faveur de l'emploi non discriminatoire des personnes en situation de handicap et informe les candidats qu'ils peuvent demander des accommodements raisonnables dans le cadre du processus de candidature ou d'embauche.
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 15	L'organisation vérifie-t-elle les affichages des emplois pour s'assurer que les qualifications requises correspondent aux exigences du poste?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 16	Les affichages des emplois font-ils l'objet d'une vérification formelle à l'aide de guides et/ou d'outils externes afin de s'assurer que le langage utilisé est inclusif pour les groupes de personnes ayant des profils diversifiés et appartenant à des groupes sous-représentés?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 17	Des niveaux de rémunération structurés, en fonction des compétences et de l'expérience, sont-ils prévus et sont-ils mis à la disposition des candidats dans le cadre du processus d'embauche?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 18	Le comité chargé du processus de sélection des candidats est-il composé de membres dotés d'une diversité de profils?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 19	Le processus d'entrevue préalable à l'embauche de nouveaux employés comprend-il des mesures visant à éviter les préjugés?

Sous-thème	Numéro #	Question
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 20	Les personnes ayant un pouvoir décisionnel dans le recrutement et la sélection des candidats reçoivent-elles une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 21	Tous les employés reçoivent-ils une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 22	Tous les gestionnaires et dirigeants reçoivent-ils une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion ?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 23	Des systèmes d'évaluation du rendement sont-ils mis en place?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 24	Les possibilités de promotion sont-elles clairement décrites et communiquées aux employés?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 25	Votre organisation dispose-t-elle de systèmes de planification de carrière pour les employés?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 26	Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les possibilités de mentorat et d'accompagnement au sein de votre organisation?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 27	Des possibilités de développement professionnel sont-elles offertes aux employés à haut potentiel au sein de l'organisation?
Pratiques de ressources humaines	DAT Q 28	Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans les entrevues de départ ou de cessation d'emploi?
Culture	DAT Q 29	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à l'équité, la diversité et l'inclusion?
Culture	DAT Q 30	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à la prévention du harcèlement et des abus?
Culture	DAT Q 31	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à la santé et sécurité sur le lieu de travail?
Culture	DAT Q 32	L'organisation dispose-t-elle d'un code de bonne conduite et d'un code déontologique?
Culture	DAT Q 33	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à l'accessibilité?

Sous-thème	Numéro #	Question
Culture	DAT Q 34	L'organisation offre-t-elle un « espace sûr », exempt de toute discrimination, aux groupes de personnes ayant des profils diversifiés?
Culture	DAT Q 35	Des groupes de ressources pour les employés ou d'autres formes de réseaux sont-ils disponibles pour soutenir les femmes et d'autres personnes ayant des profils diversifiés?
Culture	DAT Q 36	Lors de l'organisation d'événements sociaux et de célébrations, la diversité des besoins est-elle prise en compte (p. ex., la religion, l'identité ethnique et la culture sont-elles prises en compte lorsqu'il s'agit de prévoir la nourriture, la musique, les célébrations de fêtes, etc.)?
Culture	DAT Q 37	L'organisation propose-t-elle des modalités de travail flexibles, telles que le travail à domicile ou des horaires flexibles?
Culture	DAT Q 38	L'organisation offre-t-elle des conditions de travail favorables à la vie de famille (propose-t-elle par exemple un congé parental prolongé, un congé pour obligations familiales, un congé de proche aidant, etc.)?
Culture	DAT Q 39	Les attentes quant à la charge de travail des employés sont-elles communiquées à ces derniers?
Culture	DAT Q 40	Les employés ont-ils accès à du counseling en santé mentale pour les aider à gérer le stress?
Mesure	DAT Q 41	Des sondages anonymes sur l'engagement des employés envers l'organisation sont-ils menés?
Mesure	DAT Q 42	Votre organisation est-elle consciente des sensibilités liées à la collecte de données démographiques autodéclarées dans les sondages d'engagement des employés?
Mesure	DAT Q 43	Des objectifs explicites concernant la diversité sont-ils fixés pour les employés membres de groupes sous-représentés et occupant des postes de direction?
Mesure	DAT Q 44	Des indicateurs clés de performance (ICP) liés directement à l'équité, à la diversité et à l'inclusion sont-ils instaurés?
Mesure	DAT Q 45	Des audits sur l'équité salariale sont-ils menés pour garantir un salaire égal pour un travail équivalent ou égal?
Chaîne de valeur	DAT Q 46	La diversité est-elle prise en compte dans les décisions d'approvisionnement (p. ex., à travers des programmes relatifs à la diversité des fournisseurs)?

Sous-thème	Numéro #	Question
Chaîne de valeur	DAT Q 47	Des publics aux profils diversifiés sont-ils inclus dans la recherche et le développement de produits et de services?
Chaîne de valeur	DAT Q 48	La diversité est-elle prise en compte dans la conception de produits et de services?
Chaîne de valeur	DAT Q 49	L'accessibilité est-elle prise en compte dans la conception de produits et de services?
Chaîne de valeur	DAT Q 50	L'organisation intègre-t-elle les principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans ses programmes de marketing, y compris les messages, les images et les canaux?
Chaîne de valeur	DAT Q 51	L'organisation veille-t-elle à ce que les stéréotypes concernant les groupes de personnes ayant des profils diversifiés ne soient pas inclus dans les supports de marketing et de communication?
Chaîne de valeur	DAT Q 52	L'organisation tient-elle compte du profil des personnes appartenant à des groupes sous-représentés afin de mettre en valeur leurs compétences, leurs réalisations et leurs contributions?
Chaîne de valeur	DAT Q 53	Le service à la clientèle reçoit-il une formation pour répondre à la diversité des besoins des clients (p. ex., les personnes en situation de handicap)?
Sensibilisation	DAT Q 54	L'organisation est-elle en contact avec des conseils de fournisseurs aux profils diversifiés pour les décisions d'approvisionnement (p. ex., le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et minoritaires)?
Sensibilisation	DAT Q 55	La diversité et l'inclusion ont-elles été prises en considération dans la sensibilisation, l'évaluation et la sélection de partenaires externes?
Sensibilisation	DAT Q 56	L'organisation travaille-t-elle avec des partenaires externes sur des projets visant à améliorer la représentation des personnes appartenant à des groupes sous-représentés dans le secteur?
Sensibilisation	DAT Q 57	Les supports de communication de l'organisation expriment-ils son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion auprès des principales parties prenantes (p. ex., les fournisseurs, les clients, les partenaires, les établissements d'enseignement)?

Bibliographie

- 1 Lee, K. W., & Thong, T. Y. (2023). Board gender diversity, firm performance and corporate financial distress risk: International evidence from tourism industry. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 42(4), 530-550.
- 2 Samara, I., Nandakumar, M. K., O'Regan, N., & Almoumani, H. M. (2023). Governance diversity: Its impact on strategic variation and results. *Strategic Change*, 32(1), 29-42.
- 3 Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1199-1214.
- 4 Lee, K. W., & Thong, T. Y. (2023). Board gender diversity, firm performance and corporate financial distress risk: International evidence from tourism industry. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 42(4), 530-550.
- 5 Samara, I., Nandakumar, M. K., O'Regan, N., & Almoumani, H. M. (2023). Governance diversity: Its impact on strategic variation and results. *Strategic Change*, 32(1), 29-42.
- 6 Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business strategy and the environment*, 29(3), 1199-1214.
- 7 Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2), 324-342.
- 8 Lee, K. W., & Thong, T. Y. (2023). Board gender diversity, firm performance and corporate financial distress risk: International evidence from tourism industry. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 42(4), 530-550.
- 9 Khatri, I. (2023). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate social responsibility and environmental management*, 30(3), 1495-1507.
- 10 Issa, A., & Bensalem, N. (2023). Are gender-diverse boards eco-innovative? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 742-754.
- 11 Biswas, P. K., Chapple, L., Roberts, H., & Stainback, K. (2023). Board gender diversity and women in senior management. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 177-198.
- 12 Lee, Y. J. (2023). The color of nonprofit leadership: Nonprofits with a CEO of color. *Nonprofit management and leadership*, 33(4), 865-878.
- 13 Deloitte. (2011). *Only skin deep? Re-examining the business case for diversity*. https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf
- 14 Chiu, C., Galinsky, A., Leung, A. K. Y., Maddux, W. (2008). Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How. *American Psychologist*, 63(3). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18377107/>
- 15 Abouzahr, K., Krentz, M., Lorenzo, R., Tsusaka, M., Voigt, N. (23 janvier 2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 16 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 17 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf

- 18 Cukier, W., Elmi, M., Otsen, V., Crawford, N., Singh, S., & Steeves, D. (2023). *CivicAction report: Diversity and inclusion in non-profit leadership in Ontario*. Diversity Institute and Civic Action. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-CivicAction_Report.pdf
- 19 Canadian Women's Foundation (2021). *Resetting normal: Gender, intersectionality and leadership*. <https://canadianwomen.org/wp-content/uploads/2021/04/Resetting-Normal-Gender-Intersectionality-and-Leadership-Report-Final-EN.pdf>
- 20 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 21 Vasiliou, V., & Adams, S. (2018). Why are there so few women on boards? Dans L. E. Devnew, M. J. Le Ber, M. Torchia et R. J. Burke (éd.), *More women on boards: An international perspective*. (p. 93-95.) Information Age Publishing.
- 22 Brown, S., & Kelan, E. (2020). *Gender and corporate boards*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315624266>
- 23 Zou, C., Borova, B., Opasina, O.K., & Parkin, A. (2022). *Les expériences de discrimination au travail*. Environics Institute pour la recherche par sondage, Centre des Compétences futures et Diversity Institute. <https://fsc-ccf.ca/research/experiences-of-discrimination-at-work/>
- 24 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 25 Diversity Institute. (2019). *PrioritéDiversité. Les femmes et les groupes racialisés en postes de haute direction. Grande région métropolitaine de Montréal*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/priorite_diversite_les_femmes_et_les_groupes_racialises_en_postes_de_haute_direction/
- 26 Diversity Institute. (2023). *Diversity in leadership at S&P/ TSX companies*. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/diversity-in-leadership-at-s-and-p-tsx-companies/>
- 27 Diversity Institute. (2023). *Diversity in leadership at S&P/ TSX companies*. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/diversity-in-leadership-at-s-and-p-tsx-companies/>
- 28 Cukier, W., Gagnon, S. and Latif, R. (2021). Changing the narrative: Shaping legislature to advance diversity on boards in Canada. *Equity, Diversity and Inclusion*, 40(7), p. 770-800. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2019-0090>
- 29 Gouvernement du Canada (2022). *Diversité au sein des conseils d'administration et des membres de la haute direction*. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/societes-actions/diversite-sein-conseils-dadministration-membres-haute-direction>
- 30 Capstick, B. et Lord, F. (2018). *Résumé législatif du projet de loi C-25 : Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*. https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/LegislativeSummaries/421C25E?
- 31 Capstick, B. et Lord, F. (2018). *Résumé législatif du projet de loi C-25 : Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*. Bibliothèque du Parlement. https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/LegislativeSummaries/421C25E?
- 32 30%+ Club. (2023). *About Us*. <https://30percentclub.org/about-us>
- 33 Gouvernement du Canada (2021). *Le gouvernement du Canada lance deux initiatives dans le cadre du Défi 50-30*. <https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2021/06/le-gouvernement-du-canada-lance-deux-initiatives-dans-le-cadre-du-defi50-30.html>
- 34 Gouvernement du Canada (2023). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité!* <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 35 BlackNorth (s. d.). *Anniversaire de la série BlackNorth Ignites*. <https://blacknorth.ca/anniversary/#>
- 36 BlackNorth. (2021). *BlackNorth Voice*. <https://blacknorth.ca/blacknorth-voice/>
- 37 Ayer, S. (8 février 2022). *L'initiative BlackNorth et l'équité raciale au Canada : leçons d'engagement*. Imagine Canada. <https://imaginecanada.ca/fr/360/initiative-blacknorth-equite-raciale-au-canada-lecons-engagement>
- 38 Diversity Institute. (2023). *Diversity in leadership at S&P/ TSX companies*. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/diversity-in-leadership-at-s-and-p-tsx-companies/>

- 39 Diversity Institute. (2023). *CivicAction Report: Diversity and inclusion in non-profit leadership in Ontario: Are we there yet?* https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-CivicAction_Report.pdf
- 40 Ville de Toronto (s. d.). *Workforce equity & inclusion plan*. <https://www.toronto.ca/city-government/accessibility-human-rights/equity-diversity-inclusion/workforce-equity-inclusion-plan/>
- 41 Ville d'Edmonton (s. d.). *City of Edmonton diversity and inclusion framework and implementation plan*. https://www.edmonton.ca/sites/default/files/public-files/documents/DI_ArtofInclusion_Final.pdf
- 42 Diversity Institute. (2023). *CivicAction Report: Diversity and inclusion in non-profit leadership in Ontario: Are we there yet?* https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-CivicAction_Report.pdf
- 43 Canada Population. (s. d.). *Mississauga population 2021/2022*. <https://canadapopulation.org/mississaugapopulation/>
- 44 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads 2020: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 45 Diversity Institute. (2020). *PrioritéDiversité. Diverse representation in leadership*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 46 Diversity Institute. (2020). *PrioritéDiversité. Diverse representation in leadership*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 47 Financial Post Magazine (2022). *FP500: The premier ranking of corporate Canada*. <https://financialpost.com/financial-post-magazine/fp500/fp500-2021-corporate-ranking>
- 48 Cukier, W. et Yap, M. (2009). *DiverseCity counts: A snapshot of diversity in the Greater Toronto Area*. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/diversecitycounts_asnapshotofdiversityintheGTA_2009.pdf
- 49 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads: Diverse representation in leadership*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 50 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads: Diverse representation in leadership*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 51 Statistique Canada (2022). « Coup d'œil sur le Canada 2022 – Femmes. » <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2022001/sec7-fra.htm>
- 52 Diversity Institute. (2020). *DiversityLeads: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 53 Leck, J. D. et Saunders, D. M. (1992). « Hiring women: The effects of Canada's employment equity act. » *Analyse de politiques*, 18(2), 203–220. <https://doi.org/10.2307/3551425>
- 54 Cukier, W., Gagnon, S. et Latif, R. (à paraître). « Shaping legislation to advance diversity on boards in Canada: Bill C-25. » *Equality, Diversity and Inclusion Journal*
- 55 Bibliothèque du Parlement (2018). « Résumé législatif du projet de loi C-25 : Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence. » https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/LegislativeSummaries/421C25E?
- 56 30%+ Club. (2023). « About us. » <https://30percentclub.org/about-us>
- 57 BlackNorth (s. d.). « BlackNorth ignites series one year anniversary. » <https://blacknorth.ca/anniversary/>
- 58 BlackNorth (2021). « BlackNorth voice. » <https://blacknorth.ca/blacknorth-voice/>
- 59 L'Association pour l'investissement responsable (2024). « Investissement responsable. » <https://www.riacanada.ca/fr/>
- 60 Gouvernement du Canada (2022). « Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité! » <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 61 Gouvernement du Canada (2022). « Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité! » <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 62 Alini, E. (2021). « One-third of working moms mulled quitting their jobs due to COVID-19: Survey. » Global News. <https://globalnews.ca/news/7328279/one-third-working-moms-quitting-covid-19-prosperity-project/>
- 63 Diversity Institute (2019). *Priorité Diversité : les femmes et les groupes racialisés en postes de haute direction, Grande région métropolitaine de Montréal*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/priorite_diversite_les_femmes_et_les_groupes_racialisés_en_postes_de_haute_direction/

- 64 Cukier, W. et Smarz, S. (2013). « Diversity Assessment Tools: A comparison. » *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 49–63. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/AODAforms/Publication/2011/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison_2011%20AODA.pdf
- 65 Diversity Institute (2023) « Work with the Diversity Institute. » <https://www.torontomu.ca/diversity/work-with-DI/>
- 66 Centre des Compétences futures (2023). *Mesurer la valeur des compétences au Canada : Une approche statistique*.
- 67 Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S. et Wijesingha, R. (2021). « Bâtir des lieux de travail inclusifs. » Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/batir-des-lieux-de-travail-inclusifs/>
- 68 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R. et Sitnik, V. (2020). « L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes ». Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 69 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R. et Sitnik, V. (2020). « L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes. » Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 70 Bishop, K. (22 février 2022). « Proof versus potential: Why women must work harder to move up. » *BBC*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220222-proof-versus-potential-problem>
- 71 Diversity Institute (2022). « Le Défi 50-30. » <https://50-30tools.ca>
- 72 Project Implicit. (2023). « About us. » Université Harvard. <https://implicit.harvard.edu/implicit/aboutus.html>
- 73 The Micropedia (2021). « The micropedia of microaggressions. » <https://www.themicropedia.org/>
- 74 Ng, E. S. et Gagnon, S. (2020). *Compétences de l'avenir – Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Ecarts-en-matiere-d-emploi-chez-les-groupes-racialises-et-les-immigrants.pdf>
- 75 American Psychological Association (s. d.). « Gender ». <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/bias-free-language/gender>
- 76 Haig, D. (2004). « The inexorable rise of gender and the decline of sex: Social change in academic titles », 1945–2001. *Archives of Sexual Behavior*, 33(2), 87–96. <https://doi.org/10.1023/b:aseb.0000014323.56281.0d>
- 77 Statistique Canada (2019). « Diversité de la population noire au Canada: un aperçu ». <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-657-x/89-657-x2019002-fra.htm>
- 78 Commission ontarienne des droits de la personne (s. d.). « Discrimination raciale, race et racisme (fiche) ». <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=9810002401>
- 79 Statistique Canada (s. d.). 198-10-0024-01. *Âge (en années), âge moyen et âge médian et genre : Régions métropolitaines de recensement, agglomérations de recensement subdivisées en secteurs de recensement et secteurs de recensement*. <https://doi.org/10.25318/9810002401-fra>
- 80 Statistique Canada (2023). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 : Tableau de profil*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Toronto&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&DGUIDlist=2021S0503535&HEADERlist=30,1>
- 81 Statistique Canada (2023). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 : Tableau de profil*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Toronto&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&DGUIDlist=2021S0503535&HEADERlist=30,1>
- 82 Statistique Canada (2023). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 : Tableau de profil*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Toronto&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&DGUIDlist=2021S0503535&HEADERlist=30,1>

