



**Future  
Skills  
Centre**

Centre des  
**Compétences  
futures**

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

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



## **PARTENAIRES**

Diversity Institute  
University of Manitoba



## **EMPLACEMENTS**

Partout au Canada



## **FONDS VERSÉS**

277 286 \$



## **PUBLIÉ**

Février 2025

## **Sommaire**

Les avantages qui découlent de la diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de direction des organisations ont été démontrés par la recherche. Les avantages comprennent l'amélioration du rendement organisationnel, l'accès aux talents et aux marchés, l'innovation et la gestion des risques. Cette diversité englobe un large éventail de groupes tels que les femmes, les Autochtones, les Noirs et les personnes racisées, les personnes en situation de handicap et les immigrants 2ELGBTQ+.

Bien que la recherche indique que des progrès sont réalisés pour les groupes ayant droit à l'équité dans les postes de direction, il existe des écarts importants dans la représentation par rapport au marché du travail et à la diversité dans les milieux de travail, probablement en raison des obstacles auxquels les groupes en quête d'équité font face, tels que la discrimination, le racisme, les stéréotypes et le manque de mentors et de modèles. Malgré les progrès accomplis, il existe des lacunes dans la disponibilité des données sur la représentation de la diversité dans les postes de direction au Canada, notamment en ce qui concerne les disparités sectorielles et le contexte régional. Ce manque de données limite la compréhension du rôle des obstacles systémiques qui entravent la promotion de la diversité dans les postes de direction, obstacles qui sont souvent profondément enracinés dans la structure historique de chaque secteur et influencés par des politiques locales uniques visant à encourager la diversité et l'inclusion. Ce rapport examine la représentation des femmes, des Noirs et des personnes racisées non noires parmi un échantillon de 18 544 personnes qui occupent des postes de direction en 2023, en se concentrant sur divers secteurs et dix villes canadiennes. Les données de représentation ont également été comparées aux statistiques démographiques de la population afin de comprendre les disparités dans le contexte régional.

Les résultats mettent en évidence des disparités persistantes entre les genres et les races en ce qui concerne la représentation des femmes, des Noirs et des personnes racisées non noires au sein des conseils d'administration et des équipes de direction dans tous les secteurs et dans toutes les villes. Par exemple, aucune des dix villes canadiennes n'a atteint la parité entre les genres dans les conseils d'administration. Les personnes racisées non noires et les Noirs restent également sous-représentés. Par exemple, les personnes racisées (à l'exclusion des Noirs) représentent 10,5 % des administrateurs, soit une fraction de leur représentation dans la population canadienne (21,9 %). Ces résultats suggèrent que les disparités en matière de représentation ne sont pas nécessairement un problème lié au bassin de talents, mais plutôt aux politiques et aux processus utilisés par les organisations. Cela souligne la nécessité de solutions, de stratégies et de mesures plus ciblées pour résoudre ces problèmes de représentation et créer un leadership plus équitable dans les organisations canadiennes.

### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Si les femmes représentent 50,7 % de la population canadienne, leur proportion est de seulement 41,4 % dans les conseils d'administration et de 39,5 % au sein des postes de cadres de direction dans les dix villes canadiennes.
- 2 Le secteur des entreprises présente l'un des déficits de diversité les plus importants pour les femmes, les Noirs et les personnes racisées non noires.
- 3 Dans les villes où la population est fortement racisée, les personnes racisées et les Noirs sont nettement sous-représentés dans les postes de direction. Par exemple, seulement 15,2 % des postes de cadres supérieurs sont occupés par des personnes racisées à Toronto, où 48,6 % de la population est racisée.

## ▶ L'enjeu

Bien que la recherche indique que des progrès ont été réalisés, des écarts persistants subsistent, attribuables à des obstacles qui limitent la participation et l'avancement dans des postes de haut niveau, tels que les postes de directeur et de cadre supérieur. Par exemple, comparativement aux hommes, les femmes sont plus susceptibles d'occuper des emplois moins bien rémunérés et éprouvent plus de difficultés à être promues à des postes de direction. Elles sont également victimes de discrimination, de stéréotypes et de préjugés lors des élections au conseil d'administration, ce qui perpétue un cycle qui limite leurs possibilités d'avancement dans des postes de direction.

Les personnes racisées et noires subissent des taux élevés de discrimination en milieu de travail. En raison de préjugés systémiques, elles disposent également de réseaux professionnels et de modèles limités, et ne reçoivent pas une formation suffisante pour être prises en considération pour des postes à responsabilité. Les politiques et les réglementations telles que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et le projet de loi C-25 du Canada tentent de lever les obstacles en faisant progresser les efforts d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les organisations; cependant, les disparités de représentation persistent.



## Ce que nous examinons

Pour combler les lacunes dans notre compréhension de la représentation diversifiée au Canada, ce projet a utilisé une méthode innovante de collecte et d'analyse des données pour étudier la représentation des femmes, des Noirs et des personnes racisées non noires parmi un échantillon de 18 554 personnes composé de membres de conseils d'administration, d'équipes de cadres supérieurs et de conseils municipaux à Calgary, Edmonton, Halifax, Hamilton, London, Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver et Winnipeg. Des analyses sectorielles ont également été réalisées pour le secteur des entreprises, les organismes provinciaux et municipaux, les conseils et commissions, les hôpitaux, les services de police, le secteur bénévole, les administrations municipales et le secteur de l'éducation.

Le rapport aborde les questions suivantes :

- Quelle est la représentation des femmes, des Noirs et des personnes racisées non noires dans les conseils d'administration et les postes de cadres supérieurs dans le secteur des entreprises, dans les organismes provinciaux et municipaux, dans les conseils et commissions, dans les hôpitaux, dans les services de police, dans le secteur bénévole, dans les gouvernements municipaux, dans le secteur de l'éducation et dans les conseils municipaux de dix villes canadiennes?
- 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?
- Quelles sont les différences entre les secteurs? Par exemple, quelle est la différence de représentation entre le secteur des entreprises et le secteur bénévole?

- 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?

Pour répondre à ces questions, les chercheurs ont analysé les renseignements publiquement disponibles sur la composition des conseils d'administration, des cadres supérieurs et des conseillers municipaux, trouvés sur les sites Web des organisations de dix villes canadiennes. Une sélection préexistante d'organisations issues des itérations précédentes de cette recherche a été utilisée pour recueillir des données pour divers secteurs; toutefois, comme Edmonton et Winnipeg n'étaient pas incluses auparavant, une nouvelle liste maîtresse d'organisations pour chaque secteur a été créée pour ces villes. Les chercheurs ont recueilli des renseignements sur les personnes, notamment leur nom, le titre de leur poste et leur photographie. Ils ont codé les photographies légendées et les biographies pour déterminer le genre et le statut racial. Un échantillon de 10 % de chaque ville et de chaque secteur a été codé une deuxième fois par un autre chercheur afin d'assurer la fiabilité entre les codeurs. Ce processus permet de réduire les biais et, par conséquent, d'accroître la fiabilité du codage.

## ✓ Ce que nous apprenons

L'amélioration de la représentation de la diversité dans les postes de direction continuera d'être un travail en cours, et des mesures aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel sont nécessaires pour faire progresser l'égalité des chances pour les groupes en quête d'équité du point de vue des droits de la personne et pour faire progresser les résultats dans l'ensemble des organisations. Les enseignements importants de cette recherche sont les suivants.

### **Des différences considérables subsistent dans la représentation des groupes ayant droit à l'équité entre les secteurs**

Par exemple, le secteur des entreprises est à la traîne en ce qui concerne la représentation de la diversité, car les femmes, les personnes racisées et les Noirs en particulier occupent respectivement 34,3 %, 7,6 % et 2,8 % des postes dans les conseils d'administration. Le secteur de la police affiche également un manque de diversité, avec la plus faible représentation de femmes et de Noirs à la fois dans les conseils d'administration (32,6 % pour les femmes et 6,3 % pour les Noirs) et dans les postes de cadres supérieurs (29,8 % pour les femmes et 0 % pour les Noirs). Toutefois, cette tendance ne s'applique pas aux personnes racisées non noires qui, tous secteurs confondus, sont les plus représentées dans les conseils d'administration (17,9 %) et parmi les cadres supérieurs (19,3 %) dans le secteur de la police.

## **Il existe des différences entre les villes, qui découlent souvent de l'histoire et du contexte de chacune d'entre elles**

Nous avons comparé la proportion de femmes, de Noirs et de personnes racisées non noires au sein de la population générale de Calgary, Edmonton, Halifax, Hamilton, Toronto, London, Montréal, Ottawa, Vancouver et Winnipeg à la représentation de ces groupes au sein des conseils d'administration et des postes de direction. Nous avons constaté que si la proportion de femmes était relativement constante dans les dix villes (environ 51 % en 2021), la proportion de personnes racisées et de Noirs variait considérablement. Par exemple, la proportion de personnes racisées non noires varie de 11,3 % à Halifax à 52,2 % à Vancouver, et la proportion de personnes noires varie de 1,6 % à Vancouver à 7,9 % à Montréal et à Toronto. Des différences considérables de représentation ont été constatées par rapport à la population. Par exemple, seule Ottawa est proche de la parité entre les genres dans les conseils d'administration (47,2 % des membres des conseils d'administration d'Ottawa et 51,1 % de la population générale sont des femmes). À Halifax, la proportion de femmes dépasse la parité au sein des cadres de direction (celles-ci représentant 55,9 % des cadres supérieurs et 51,0 % de la population). Les personnes racisées non noires sont nettement sous-représentées dans les conseils d'administration et les postes de direction. Par exemple, à Toronto, 48,6 % de la population est composée de personnes non noires racisées, mais elles n'occupent que 15,9 % des conseils d'administration. L'écart le plus faible a été enregistré à Halifax, où 11,3 % de la population est composée de personnes racisées non noires, alors qu'elles ne représentent que 4,0 % des conseils d'administration et 3,3 % des cadres supérieurs. Les Noirs sont également sous-représentés, leur représentation dans la population étant généralement plus élevée que leur représentation dans les conseils d'administration. Par exemple, à Montréal, les Noirs représentent 7,9 % de la population, mais seulement 4,6 % d'entre eux occupent des postes dans les conseils d'administration. Vancouver est une exception, car elle présente une proportion plus élevée de Noirs dans les conseils d'administration (2,1 %) que dans la population (1,6 %).

## **L'intersectionnalité reste importante**

Par exemple, alors qu'à Toronto la moitié de la population est composée de femmes ou de personnes racisées, les femmes blanches sont plus nombreuses que les femmes racisées et les femmes noires à siéger dans les conseils d'administration. Globalement, dans tous les secteurs des dix villes canadiennes étudiées, les femmes non racisées représentent 31,9 % des membres des conseils d'administration, ce qui est considérablement plus élevé que les femmes racisées et les femmes noires en particulier (4,9 % et 1,9 %, respectivement). Les secteurs des entreprises et de la police affichent les niveaux de diversité les plus bas. Par exemple, 28,9 % des femmes non racisées siégeaient au conseil d'administration dans le secteur des entreprises, contre 2,8 % des femmes racisées non noires et 1,5 % des femmes noires.

## **Des progrès ont été réalisés dans la représentation des groupes ayant droit à l'équité entre 2020 et 2023**

Les résultats de 2020 à 2023 montrent que des progrès ont été réalisés dans tous les secteurs. Par exemple, la représentation des femmes dans le secteur des entreprises est passée de 25,3 % à 34,3 %. Des tendances à la hausse similaires ont également été observées pour les personnes racisées non noires et les Noirs.

## **Les écarts de représentation ne sont pas liés au bassin de talents disponibles**

Au sein des secteurs, nous constatons des différences significatives, même dans la même ville, lorsque nous comparons les organisations. Certains conseils d'administration, par exemple, comptent 40 % de femmes, alors que d'autres n'en comptent aucune. Cela confirme que le problème réside dans les priorités, les politiques et les pratiques, et non dans le bassin de talents.

## **★ Pourquoi c'est important**

Les recherches montrent systématiquement que la promotion de la diversité dans les rôles de direction améliore le rendement organisationnel; cependant, les disparités entre les genres et les races persistent dans les conseils d'administration et les équipes de direction. Le présent rapport met en évidence les écarts de représentation persistants, en soulignant que la représentation équitable des femmes, des personnes racisées et des Noirs fait toujours défaut dans tous les secteurs et dans toutes les villes, à des degrés divers. Plusieurs stratégies fondées sur des données probantes sont proposées pour faire progresser l'EDI.

Au niveau sociétal, la législation et les codes volontaires, tels que le [Défi 50-30](#), le [Club de 30 %](#) et [l'Initiative BlackNorth](#), renforcent les normes, mais encouragent également le suivi et la tenue de registres. Le fait que beaucoup de grandes entreprises soient tenues de suivre la représentation et d'en rendre compte, alors que les organisations caritatives et à but non lucratif financées par des fonds publics ne le sont pas, devrait être soigneusement réexaminé.

Les stratégies, processus et politiques organisationnels dans six domaines, notamment la gouvernance et le leadership, le recrutement, la sélection et la promotion, les valeurs et la culture, la mesure et le suivi de l'EDI, la diversité dans la chaîne de valeur, la sensibilisation et l'élargissement du bassin de talents, peuvent aider les organisations à faire progresser leurs stratégies d'EDI et à favoriser la diversité au sein des équipes de direction.

Au niveau individuel, les organisations qui cherchent à renforcer des capacités des employés potentiels, des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration par la formation, le mentorat et le parrainage peuvent créer des possibilités d'intégration et maintenir un bassin de talents plus diversifié.

## **► Prochaines étapes**

La recherche brosse un tableau des tendances, mais sans expliquer les différences régionales, intersectorielles et intrasectorielles. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les mesures concrètes et efficaces utilisées par les organisations ayant une équipe de direction diversifiée et la manière dont elles pourraient être reproduites et étendues.

Les résultats mettent en évidence des disparités considérables dans la représentation des différents groupes racisés, dont certains se recoupent, par exemple, avec les immigrants. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les causes profondes et élaborer des solutions potentielles.

Have questions about our work? Do you need access to a report in English or French? Please contact [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

## How to Cite This Report

Le Diversity Institute (2024). Rapport sur les leçons du projet : PrioritéDiversité : La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes, Le Diversity Institute et l'Université du Manitoba Toronto : Centre des compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/diversityleads/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



PrioritéDiversité : La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

## Remerciements aux communautés autochtones

Le Centre des Compétences futures est conscient du fait que les Anishinabés, les Mississaugas et les Haudenosaunee entretiennent une relation spéciale avec le territoire dans le cadre du pacte « plat à une cuillère » (Dish With One Spoon) où est situé notre bureau, et qu'ils sont tenus de partager et de protéger le territoire. À titre d'initiative pancanadienne, le CCF exerce ses activités sur le territoire traditionnel de nombreuses nations autochtones de l'île de la Tortue, nom donné au continent nord-américain par certains peuples autochtones. Nous sommes reconnaissants de pouvoir travailler sur ce territoire et nous nous engageons à apprendre notre histoire commune et à contribuer à la réconciliation.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures