Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

PrioritéDiversité : Obstacles et leviers à l'avancement des groupes visés par des mesures d'équité

PARTENAIRES

Diversity Institute

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

University of Manitoba

Femmes en Communications et Technologies

30%+ Club Canada

EMPLACEMENTS

Partout au Canada

FONDS VERSÉS

1 057 445 $

PUBLIÉ

Septembre 2025

COLLABORATEUR

Diversity Institute

Sommaire

La diversité au sein du personnel de direction est importante pour deux raisons : 1) elle signale aux personnes qui en sont issues qu'elles ont leur place et 2) elle garantit que les processus décisionnels reflètent un large éventail de perspectives. Elle est également liée à la performance organisationnelle. Les organisations dotées de politiques solides en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et celles qui sont engagées dans un processus de réconciliation avec les peuples autochtones bénéficient de points de vue variés, ce qui les aide à rester concurrentielles et à mieux répondre aux besoins d'une clientèle diverse. De plus, la diversité du personnel de direction attire la crème des talents, limite le roulement de l'effectif et atténue les risques juridiques et d'atteinte à la réputation. Alors que les femmes ont réalisé des progrès sur le plan de la représentation au sein du personnel de direction et des conseils d'administration, les peuples autochtones, les personnes racisées et les membres de la communauté 2ELGBTQ2+ restent sous-représentés, en particulier dans le secteur privé.

Ce rapport identifie les obstacles de taille qui entravent l'avancement professionnel des dirigeants provenant des groupes ayant droit à l'équité et les catalyseurs qui leur permettent de réussir. Étant donné que ce qui est mesuré est accompli, le suivi des progrès est important, tout particulièrement à un moment où les travailleurs canadiens vieillissent et où les niveaux d'immigration diminuent, ce qui engendre une pénurie croissante de compétences et de talents pour les employeurs.

L’écart entre les genres, les préjugés systémiques dans les processus de recrutement, les stéréotypes culturels et la discrimination, et le manque d’accès au mentorat et aux réseaux, figurent parmi les obstacles qui contribuent à la sous-représentation. Les catalyseurs et les stratégies de réussite visant à les surmonter exigent des efforts ciblés aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel. Il s’agit notamment de la législation gouvernementale au niveau sociétal, de la modification des politiques et des procédures au niveau organisationnel, et de l’apprentissage continu au niveau individuel.

La sous-représentation des groupes ayant droit à l’équité aux fonctions de direction persiste. Les écarts sont importants entre les régions, les secteurs et les organisations au sein des secteurs, ce qui porte à croire que le problème réside dans les politiques et les pratiques organisationnelles plutôt que dans la disponibilité de talents issus de la diversité. L’adoption d’une optique intersectionnelle révèle des difficultés cumulées pour les personnes à la croisée de plusieurs groupes identitaires ayant droit à l’équité.

Les femmes ont connu la plus forte progression de la représentation au sein du personnel de direction, comparativement à d’autres groupes ayant droit à l’équité. En 2023, dans l’ensemble des études réalisées dans des villes et des entreprises, le niveau de représentation des femmes au sein des conseils d’administration se situait à 34 p. 100 (en hausse de 9 p. 100 depuis 2020), la représentation globale au sein des conseils d’administration tous secteurs confondus était de 41 p. 100 (en hausse de 0,6 p. 100 par rapport à 40,8 p. 100 en 2020) et leur représentation dans les équipes de haute direction s’élevait à 39,5 p. 100. L’analyse intersectionnelle révèle que les femmes non racisées (31,9 p. 100) étaient nettement plus nombreuses que les femmes racisées (4,9 p. 100) et que les femmes noires (1,9 p. 100) à siéger à des conseils d’administration.

En 2023, les personnes racisées constituaient 10,5 p. 100 des membres des conseils d’administration, soit presque exactement le même niveau de représentation qu’en 2020 (10,4 p. 100). Bien que formant 21,9 p. 100 de la population totale du Canada, les personnes racisées représentaient 8,6 p. 100 des membres de la haute direction dans 10 des principales villes du Canada. Les Noirs font face à des résultats encore plus durs en raison de disparités historiquement enracinées qui continuent d’affecter les cheminements et les perspectives de carrière. Alors qu’ils constituaient 4,2 p. 100 de la population canadienne en 2023, ils occupaient 3,8 p. 100 des postes d’administrateur ou d’administratrice et 2,6 p. 100 des postes de haute direction, le taux de représentation le plus faible observé au sein des organismes, commissions et conseils provinciaux. Les sociétés de l’indice S&P/TSX et les sociétés cotées à la Bourse de Toronto qui ont adhéré à l’Initiative BlackNorth ont obtenu de meilleurs résultats que les sociétés non adhérentes, affichant une hausse de la représentation des personnes noires au sein des conseils d’administration aussi bien que des équipes de direction depuis le lancement de l’Initiative en 2020. (Pour les sociétés de l’indice S&P/TSX : entre 0,9 et 2,1 p. 100 dans les conseils d’administration, entre 1 et 1,5 p. 100 dans les équipes de direction. Pour les entreprises cotées à la Bourse de Toronto : 1,7 p. 100 dans les conseils d’administration et 1,5 p. 100 dans les équipes de direction.)

En 2023, les peuples autochtones détenaient à peine 1 p. 100 environ des sièges dans les conseils d'administration des entreprises canadiennes, alors qu'ils représentaient 5 p. 100 de la population totale. Parmi les obstacles, citons la pression à se conformer aux normes de leadership occidentales, qui peuvent être incompatibles avec celles de leur culture, et le manque de modèles autochtones à des postes de direction. De nombreuses organisations mettent en place des politiques d'EDI « standard » qui ne distinguent et ne respectent pas les besoins et les droits spécifiques des peuples autochtones. Ces solutions génériques ne répondent pas aux difficultés singulières auxquelles les employés autochtones font face. Les femmes autochtones se heurtent à des obstacles supplémentaires du fait de leurs identités de genre et autochtone intersectionnelles.

La recherche montre que les trajectoires menant aux postes de direction pour les membres de la communauté 2ELGBTQIA+ sont inadaptées, ardues, voire absentes des milieux de travail. Des formes aussi bien subtiles que flagrantes d'homophobie et de transphobie imprègnent la culture de l'entreprise et du leadership, restreignant les choix de carrière des professionnels 2ELGBTQIA+, et contribuant aux disparités salariales, à l'insécurité sur le marché du travail et à la mobilité professionnelle limitée. Parfois, la situation est aggravée par le racisme et le capacitisme. Le maintien en poste et l'avancement sont entravés par des cultures en milieu de travail qui n'encouragent pas le sentiment d'appartenance chez les aspirants dirigeants queers et transgenres, qui les poussent souvent à dissimuler leur identité par peur des répercussions négatives sur leur avancement professionnel. L'empathie et le mentorat de personnes qui sont parvenues à atteindre des fonctions de direction sont des catalyseurs importants pour les membres de la communauté 2ELGBTQIA+ souhaitant assumer de telles fonctions. Favoriser le maintien en poste et exploiter les qualités singulières des dirigeants queers et transgenres, acquises au fil de leurs expériences diverses, exigent un investissement de la part des employeurs lorsqu'ils leur offrent des possibilités d'avancement.

Tirer parti des expériences et des expertises diverses en exploitant un bassin de talents plus large et plus varié permet aux organisations de mieux répondre aux défis fluctuants émergeant dans des marchés évoluant rapidement. La collaboration constante entre l'industrie, le gouvernement et les partenaires communautaires, éclairée par des données rigoureuses et désagrégées et les expériences en milieu de travail, est essentielle pour combler les écarts de représentation et façonner un leadership reflétant la société canadienne dans toute sa diversité tout en renforçant la compétitivité économique du pays.

Ce rapport sommaire fait la synthèse des conclusions de 5 études supervisées par le Diversity Institute dans le cadre du projet PrioritéDiversité, bénéficiant du soutien du CCF, à savoir :

1. Des compétences pour des milieux de travail inclusifs et l'avancement des peuples autochtones (2024) (Conseil canadien pour le commerce autochtone – CCCA, anciennement Conseil canadien pour les entreprises autochtones – CCEA)
2. Combler l'écart entre les genres : Des compétences pour l'avancement des femmes (Université du Manitoba)
3. Pathways to ICT and Digital Roles for Women: Rethinking the paradigm (Femmes en Communications et Technologies – FCT)
4. Compétences pour l'établissement de milieux de travail sûrs et inclusifs et l'avancement des membres des communautés 2SLGBTQIA+ (Fierté au travail)
5. Une analyse de la diversité au sein du leadership des entreprises canadiennes de 2015 à 2022 (30% Club)

PERSPECTIVES CLÉS

1. Les femmes représentent plus de la moitié de la population du Canada, mais elles n'occupent que 41,4 p. 100 des sièges au sein des conseils d'administration et 39,5 p. 100 des fonctions de haute direction. Les femmes non racisées sont nettement plus nombreuses que les femmes racisées et noires à ces postes. Ces dernières sont également considérablement sous-représentées aux fonctions de direction, compte tenu de leur proportion dans la population. Les peuples autochtones le sont encore plus, seulement 2 p. 100 des sociétés ayant un membre du conseil d'administration autochtone.

2. Cette sous-représentation persiste en grande partie en raison de préjugés systémiques, de réseaux limités et de pratiques discriminatoires qui trahissent des obstacles structurels et culturels profondément ancrés. Les cultures organisationnelles qui favorisent les personnes correspondant aux normes historiques associées à la culture de direction d'entreprise excluent les bassins de talents provenant de la diversité, laissant les groupes ayant droit à l'équité avec le sentiment qu'ils ne sont pas soutenus. Ils sont ainsi dissuadés de chercher à décrocher des postes de direction ou de travailler plus dur pour obtenir des promotions limitées, et livrés à un manque de modèles en mesure de leur fournir un mentorat précieux et de comprendre leurs expériences et leurs besoins.

3. Éliminer les obstacles à la poursuite des progrès requiert une approche systémique.

L'enjeu

Malgré les preuves que les organisations dotées de dirigeants reflétant la diversité et de solides politiques en matière d'EDI surpassent leurs homologues moins diversifiées dans les domaines de la compétitivité, de l'attraction et du maintien des talents, de la satisfaction des employés et de la rentabilité, de multiples obstacles continuent d'entraver l'avancement des groupes ayant droit à l'équité. Afin de profiter de ces avantages, des recherches sont nécessaires pour déceler les obstacles et les difficultés en vue d'accroître l'accès aux fonctions de direction et de niveau supérieur en éclairant l'élaboration de politiques et de pratiques stratégiques et orientées vers l'action.

Il y a un besoin avéré de suivre les progrès réalisés parmi les groupes ayant droit à l'équité et les personnes intersectionnelles (celles qui appartiennent à plusieurs de ces groupes). Nous devons élargir les recherches précédentes pour 1) fournir des données sur l'état de la diversité au sein du personnel de direction au Canada, 2) déceler les obstacles persistants et 3) mettre en évidence des stratégies de changement efficaces. L'évaluation de l'impact et de l'efficacité des initiatives actuelles de l'industrie et du gouvernement (p. ex. les pratiques d'entreprises, le Défi 50-30, l'Initiative BlackNorth, le 30% Club, la présentation de renseignements relatifs à la diversité prévue par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*) pour ce qui est de faire progresser l'accès des talents issus de la diversité aux postes de direction et au sein des conseils d'administration est susceptible de déterminer ce qui fonctionne aux niveaux sociétal et organisationnel. Nos conclusions pourront alors mieux étayer et orienter l'élaboration de stratégies et d'outils fondés sur des données probantes, et aider ainsi les organisations et les responsables des politiques à créer des milieux de travail plus inclusifs et plus équitables qui ménagent des voies vers les postes de direction pour les membres des groupes sous-représentés.

Ce que nous examinons

Ce projet consistait à regrouper les perspectives tirées de six études distinctes portant sur la diversité aux postes de direction dans tout le Canada, toutes axées sur des groupes ayant droit à l'équité. Ces études se sont penchées sur les écarts en matière de représentation au sein des salles de conseil et du personnel de haute direction dans les principales villes, industries et sociétés cotées en bourse, afin de suivre les progrès réalisés depuis 2020. Elles ont également examiné les expériences des membres des groupes ayant droit à l'équité, les obstacles et les catalyseurs qu'ils rencontrent, y compris leurs difficultés spécifiques.

Les questions de recherche précises traitées étaient les suivantes :

1. Quels sont les niveaux actuels de représentation des groupes ayant droit à l'équité dans les différents secteurs et régions du Canada, par rapport à la population générale? Cette étude reposait sur des données accessibles au public, notamment des données communiquées aux commissions des valeurs mobilières concernant les sociétés cotées en bourse, ainsi que des données multisectorielles originales recueillies dans 10 villes.
2. Quelle est l'incidence des lois, des codes volontaires, et des politiques et pratiques organisationnelles sur les niveaux de représentation? Il s'agissait notamment de comparer la représentation entre secteurs (par exemple entre ceux qui sont visés par la législation sur l'équité en matière d'emploi et ceux qui ne le sont pas) ainsi qu'entre les organisations signataires de codes volontaires, comme le 30% Club, l'Initiative BlackNorth et le Défi 50-30, et les autres organisations.
3. Quelles sont, dans différents secteurs et régions, les perceptions et les expériences des dirigeants qui sont des femmes, des Autochtones, des personnes racisées, des Noirs, des personnes handicapées ou se définissant comme 2ELGBTQIA+ à l'égard des obstacles et des catalyseurs pour accéder aux fonctions de direction? L'équipe s'est appuyée sur des entretiens particuliers avec des dirigeants pour déterminer quelles sont les expériences singulières et communes.
4. Quelles initiatives actuelles aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel visent à améliorer la représentation au sein du personnel de direction? Existe-t-il des données probantes? Qu'est-ce qui fonctionne? L'équipe a effectué une revue approfondie des pratiques organisationnelles sur la base d'un examen des ressources publiques ainsi que d'entrevues avec des informateurs clés.

En adoptant un point de vue intersectionnel, ce travail de recherche a montré comment la superposition de plusieurs identités intensifie les difficultés et façonne les trajectoires vers les fonctions de direction. Le rapport comprend également une évaluation des stratégies et des pratiques exemplaires qui favorisent le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des talents issus de la diversité. Dans l'ensemble, cette analyse complète donne une vision nuancée de l'état de la diversité au sein du personnel de direction au Canada et formule des recommandations concrètes pour promouvoir un leadership plus inclusif et plus équitable dans l'ensemble des secteurs et des régions.

✔ Ce que nous apprenons

L'écart entre les genres persiste en raison de stéréotypes sociétaux, de disparités salariales, du manque de mentorat et de cultures organisationnelles qui ne favorisent pas l'équilibre entre travail et vie personnelle, entravant ainsi l'avancement des femmes. Afin de briser le plafond de verre, les dirigeantes se sont évertuées à accepter ou créer des possibilités en début de carrière et ont eu accès à des parrains ou des marraines et à des réseaux de soutien, lesquels ont fait office de mentors et d'alliés qui les ont aidées à établir les liens cruciaux aux fins d'avancement. Les compétences clés mentionnées concernaient le développement du leadership, les aptitudes sociales et émotionnelles avancées, et les spécialisations.

Les personnes racisées et noires restent sous-représentées aux fonctions de direction à cause de préjugés lors du recrutement, d'un accès limité aux réseaux professionnels et de stéréotypes persistants. Les microagressions envers ces deux groupes et la dévalorisation des expériences et des titres de compétences acquis à l'étranger des personnes racisées et des immigrants ont créé des obstacles discriminatoires qui ont entravé leur avancement professionnel. Il est possible, au moyen d'initiatives et de politiques ciblées visant à lutter contre la discrimination, le racisme systémique et les stéréotypes culturels omniprésents, de refaçonner la culture organisationnelle en changeant les attitudes et les perceptions pour favoriser la diversité et l'inclusion à tous les niveaux d'ancienneté sur le lieu de travail.

Des obstacles systémiques se dressent sur le chemin des peuples autochtones vers les postes de direction, notamment un accès limité à la formation et aux ressources dans les zones rurales, un décalage avec les valeurs du leadership organisationnel et une discrimination raciale généralisée. Souvent, en tant que dirigeants, les Autochtones servent de caution diversitaire ou sont cantonnés à des rôles axés sur les questions de diversité, ce qui limite l'évolution de leur carrière vers des fonctions plus larges. En adoptant une approche intégrant plusieurs points de vue au sein d'une même organisation, il est possible de tirer parti des forces des styles de leadership autochtone et occidental tout en reconnaissant l'impact systémique de l'héritage colonial sur les perspectives de carrière des peuples autochtones.

Souvent confrontés à l'homophobie et à la transphobie sous des formes flagrantes et subtiles, les membres de la communauté 2ELGBTQIA+ sont obligés de choisir entre l'assimilation ou une forme d'exclusion limitant leur carrière par crainte des conséquences de la révélation de leur identité. La discrimination en milieu de travail provoque en outre des souffrances émotionnelles et les pousse vers des cheminements de carrière latéraux synonymes de progression professionnelle ralentie. Les personnes qui appartiennent à plusieurs groupes ayant droit à l'équité, comme les professionnelles noires intersectionnelles transgenres, se heurtent à des obstacles singuliers et cumulés qui limitent leur progression vers les postes de direction.

Les catalyseurs et les stratégies de réussite au niveau sociétal mettent en exergue le rôle que jouent les gouvernements en promouvant la diversification du personnel de direction grâce à des mesures législatives et au suivi obligatoire de la diversité avec rapports à la clé; en exploitant les processus d'approvisionnement; et en faisant de la sensibilisation au moyen de campagnes publiques. L'étude a également recensé des politiques connexes, par exemple concernant des services de garde d'enfants abordables et des investissements en faveur de l'éducation et de l'infrastructure, à même de réduire les obstacles systémiques qui limitent les possibilités d'accéder aux fonctions de direction.

Les organisations sont capables d'accroître la diversité et l'inclusion en assurant une gouvernance solide qui intègre les principes de l'EDI dans leurs stratégies, pratiques en matière de ressources humaines, culture et systèmes d'évaluation et de suivi des objectifs et des progrès en matière de diversité. Incorporer les dimensions de l'équité et de la diversité dans tous les domaines opérationnels, comme l'approvisionnement, la conception et le marketing des produits, et le service à la clientèle, permet de garantir que les organisations épousent la diversité à tous les niveaux. Elles ont la possibilité de nouer des partenariats avec des établissements d'enseignement et des organismes communautaires pour ménager des voies pour les talents issus de la diversité et élargir le bassin de candidats aux fonctions de direction. Elles peuvent également tirer parti de leurs liens avec les gouvernements et de leurs activités philanthropiques pour promouvoir l'EDI au sein de l'écosystème.

Au niveau individuel, une éducation et une formation culturellement pertinentes peuvent aider les individus à développer des compétences en leadership tout en restant fidèles à leurs valeurs et à leurs traditions. Il leur revient de défendre leurs intérêts et de gagner en assurance tout en renforçant constamment leur leadership. Enfin, les réseaux personnels et professionnels, y compris les programmes de parrainage et de mentorat, aident les membres des groupes ayant droit à l'équité à accéder à des occasions d'assumer des fonctions de direction et à développer leur résilience. Toutefois, le renforcement des capacités des Autochtones, des femmes et des membres des groupes ayant droit à l'équité ne saurait être le seul axe. En parallèle, il est absolument nécessaire de focaliser l'attention sur les décisionnaires, les gardiens et les collègues afin de lutter contre les préjugés et la discrimination et de créer des milieux de travail inclusifs.

Pourquoi c'est important

Opérer un changement significatif et transformateur exige de s'attaquer aux obstacles à tous les niveaux, en adoptant une approche systémique complexe.

Au niveau sociétal :

- Recourir aux politiques, à la législation et aux codes volontaires.
- Fournir une infrastructure (accès à Internet, garde d'enfants, etc.).
- S'attaquer aux stéréotypes de genre et culturels.

Au niveau organisationnel :

- Revoir la gouvernance et la stratégie, les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines, et la culture.
- Fixer des objectifs.
- Intégrer l'EDI dans la chaîne de valeur (y compris l'approvisionnement, la conception des produits et des services, le marketing ou le service à la clientèle) ainsi que dans les activités de sensibilisation et d'implication dans l'écosystème.

Au niveau individuel :

- Renforcer les capacités des aspirants dirigeants.
- Lutter contre les préjugés et la discrimination sur le lieu de travail en corrigeant les connaissances, les attitudes et les comportements des décisionnaires, des gardiens et des collègues afin de créer des milieux de travail favorables et inclusifs.

État des compétences : Travailler avec les communautés noires

Les Noirs du Canada sont victimes d'un racisme systémique anti-Noirs généralisé dans nos systèmes éducatifs et sur notre marché du travail. Il faut faire davantage pour nommer et combattre le racisme anti-Noir dans l'écosystème des compétences, notamment en s'efforçant de modifier le comportement des employeurs afin de rendre les lieux de travail plus inclusifs.

Lire le rapport

Ce faisant, le Canada est en mesure de surmonter les problèmes de maintien du personnel de direction et de créer un écosystème qui reflète sa diversité et alimente un secteur des entreprises solide et résilient, offrant des voies d'accès équitables et des postes de direction aux groupes sous-représentés.

Afin de constituer un réseau d'organisations déterminées à promouvoir la diversité et à mettre en commun des ressources pour appuyer des initiatives en matière d'EDI, nous devons savoir quels sont les catalyseurs qui facilitent la création d'équipes de direction diversifiées. Ces catalyseurs peuvent éclairer l'élaboration de stratégies et de pratiques exemplaires visant à développer les compétences en cheminement de carrière et en leadership au sein des groupes ayant droit à l'équité. La connaissance de ces catalyseurs est susceptible d'aider une organisation à mieux recruter des dirigeants issus de la diversité en recourant à un ensemble d'évaluations, d'outils et de formations fondés sur des données probantes.

Prochaines étapes

Cette étude favorisera la conception et la mise en œuvre de programmes de formation en développement du leadership. Elle guidera également l'élaboration de stratégies en matière d'EDI au sein des organisations et renseignera les décisionnaires au sujet des approches fondées sur des données probantes qui fonctionnent. Ces approches peuvent aider des secteurs clés comme l'infrastructure, la fabrication ou les STIM, qui restent caractérisés par des niveaux élevés de sous-représentation de certains groupes alors qu'ils comptent parmi ceux au Canada dont les besoins en main-d'œuvre et en compétences sont les plus importants. Nous pouvons tirer des leçons des progrès réalisés pour remédier au manque de femmes assumant des fonctions de direction et concevoir des stratégies en vue d'aider les autres groupes divers. Il reste bien des progrès à faire. La collecte et l'analyse de données désagrégées relatives à la représentation des groupes ayant droit à l'équité au sein du personnel de direction fournissent des données probantes essentielles pour déceler les écarts, suivre les améliorations, éclairer les politiques et les changements organisationnels, et faire en sorte d'instaurer une responsabilité à l'égard de la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les plus hautes sphères des organisations.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Comment Citer Ce Rapport
Diversity Institute (2025) Perspectives de projet : PrioritéDiversité : Obstacles et leviers à l'avancement des groupes visés par des mesures d'équité. Toronto: Centre des Compétences futures. https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/diversityleads-2/

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program

Canada

PrioritéDiversité : Obstacles et leviers à l'avancement des groupes visés par des mesures d'équité 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