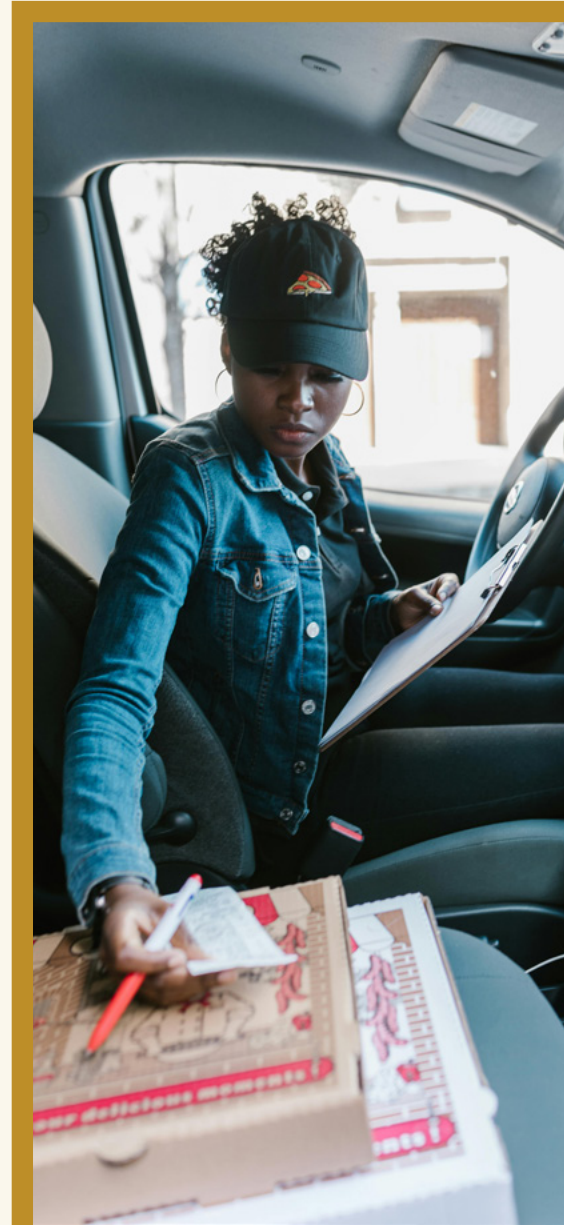




THE  
RE-SEASONING  
COALITION

# ATTISER LA FLAMME :

ÉQUITÉ, INCLUSION ET EXPÉRIENCE  
NOIRE DANS LE SECTEUR DES  
SERVICES D'ALIMENTATION



Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un projet financé par le [Centre des Compétences futures \(CCF\)](#), avec le soutien financier du [Programme de compétences futures du gouvernement du Canada](#).

Le CCF est un centre de recherche et de collaboration tourné vers l'avenir, qui se consacre à la préparation des Canadiens à la réussite professionnelle. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans les compétences qu'ils possèdent pour réussir dans une main-d'œuvre en mutation. En tant que communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de manière rigoureuse des approches innovantes afin d'évaluer et de développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et Signal49 Recherche.

Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.



Canada 



« Attiser la flamme : équité, inclusion et expérience noire dans le secteur des services d'alimentation » est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.



# SOMMAIRE

Le secteur des services d'alimentation au Canada dispose des ingrédients nécessaires à une croissance inclusive, mais les pratiques quotidiennes continuent de limiter la participation, la mobilité et l'accès à la propriété des Noir-es. L'étude « Attiser la flamme » actualise le rapport de 2022 de The Re-Seasoning Coalition (TRSC), intitulée « Lighting the Fire: Exploring Racial Inequalities in the Canadian Foodservice Industry », avec de nouvelles données nationales et des observations tirées des expériences vécues afin d'aider les restaurateurs-trices, les éducateurs-trices et les responsables à transformer leurs engagements en matière d'équité en actions concrètes sur le terrain.

La recherche de TRSC, menée à la fois en français et en anglais, a emprunté une approche convergente combinant plusieurs méthodes. Une étude nationale menée auprès de 2 002 employé-es, restaurateurs-trices et consommateurs-trices du secteur des services d'alimentation, incluant des jeunes et des adultes noir-es, a été complétée par des groupes de discussion et des entrevues réalisés en Ontario et au Québec. Les résultats de cette recherche ont été comparés aux conclusions de l'étude de référence réalisée par TRSC en 2021. L'analyse s'est appuyée sur le cadre Critical Culinary Capital (C3) qui, s'inscrivant dans une réflexion sur la justice culinaire et l'économie décoloniale, aide à expliquer pourquoi une formation ponctuelle n'a pas de répercussions concrètes si le recrutement reste informel, les horaires opaques et la gestion des incidents incohérentes.

Depuis 2021, la sensibilisation et les déclarations publiques en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) se sont multipliées ; cependant, les employé-es noir-es continuent de signaler des préjugés dans le recrutement en contact avec la clientèle, un mentorat limité, des possibilités restreintes d'accéder à des postes de direction et d'encadrement, ainsi que des réactions discriminatoires à l'égard des consommateur-rices noir-es. Les entrepreneur-euses noir-es sont confronté-es à des obstacles liés au financement, à l'approvisionnement et à la volatilité de la demande, tandis que les étudiant-e-s noir-es en cuisine décrivent un manque persistantes en matière de mentorat, de programmes d'études et de parrainage qui ne reflètent pas toujours les connaissances alimentaires des Noir-es. De nombreux employé-es sont confronté-es à une chute brutale en fin de carrière, avec un accès limité aux pensions, à la continuité des avantages sociaux et à une planification financière adaptée à leur culture au moment de la retraite.

Trois conclusions soutiennent ces implications. Premièrement, la perception de la EDI s'est légèrement améliorée, mais les structures discriminatoires demeurent largement inchangées. Cela nuit à la fidélisation du personnel et à la mobilité interne, augmente les coûts de remplacement et de formation, et diminue la qualité du service. Deuxièmement, selon le modèle de développement à l'échelle humaine de Max-Neef,<sup>1</sup> le secteur des services d'alimentation peine souvent à répondre aux besoins des employé-es noir-es en matière de sécurité, d'apprentissage, de participation, de reconnaissance et d'autonomie. Un accès limité à la formation, un encadrement inéquitable et l'extraction culturelle compromettent ces besoins, ce qui diminue les rendements, augmente le roulement et décourage les innovateurs. Troisièmement, pour les consommateur-trices noir-es, l'inclusion est synonyme de demande. Ce sont les pratiques concrètes, et non les déclarations, qui déterminent la fréquence des visites, la fidélité et la valeur de la marque. Une réponse cohérente aux incidents renforce la confiance entre les équipes, les emplacements et les canaux de distribution.

En fin de compte, « Attiser la flamme » démontre que l'équité est payante. Lorsque les milieux de travail sont justes et sécuritaires, le personnel noir y reste plus longtemps, accède à des postes mieux rémunérés et se sent davantage intégré. Cela se traduit par une meilleure expérience client : lorsque les client-es noir-es sont accueilli-es

<sup>1</sup> Le modèle de développement à échelle humaine (HSD) de Max-Neef est un cadre permettant de comprendre et de soutenir un développement centré sur le bien-être humain plutôt que sur la seule croissance économique. Créé par l'économiste chilien Manfred Max-Neef dans les années 1980, il remet en question l'idée selon laquelle le progrès est synonyme d'augmentation du PIB et pose plutôt la question suivante : les besoins fondamentaux des personnes sont-ils satisfaits de manière durable et digne ?

sans friction, se reconnaissent dans le personnel et les récits, et se sentent en sécurité, tant sur le plan physique que culturel, ils/elles font état d'une plus grande inclusion et d'un sentiment d'appartenance renforcé. Les plaintes et les risques réputationnels s'en voient également réduits. Pour les restaurateurs-trices, ces résultats se traduisent par moins de postes vacants, des coûts de recrutement et de formation réduits, des équipes plus fortes et un meilleur service. Pour les communautés, la diversité des fournisseurs et les parcours vers la propriété favorisent la circulation locale des fonds et contribuent à la prospérité communautaire.

Ce que les restaurateurs-trices peuvent faire dès maintenant est concret et mesurable. Recruter en fonction des compétences grâce à des descriptions de postes claires, des entrevues structurées et des comités diversifiés. Publier des règles équitables en matière de planification des horaires et effectuer régulièrement des audits sur l'équité salariale. Exiger une formation des gestionnaires sur le racisme anti-Noir-es, une supervision sans préjugés, une planification équitable des horaires, une transparence salariale, et une désescalade des conflits fondée sur l'équité. Reconnaître les acquis antérieurs, mettre en place des programmes de mentorat pour les postes de direction et de supervision, et faire correspondre les microcertifications avec des emplois réels. Comblent le manque d'outils grâce à des modèles modifiables d'offres d'emploi et d'entrevues, des listes de vérification pour la planification des horaires et les audits sur l'équité salariale, des politiques relatives au comportement des client-es et à la gestion des incidents.

Pour encourager et garantir les résultats, il faut mettre en place des politiques et des financements adaptés. Suivez ce qui compte : moins d'incidents et une résolution plus rapide, une fidélisation et une promotion accrues du personnel noir, une réduction de l'écart salarial, une représentation dans les postes de direction et de gestion, la réussite entrepreneuriale et de meilleurs résultats en matière de sécurité et d'appartenance. Réduire les obstacles financiers grâce à des aides au transport vers le lieu de travail et à des subventions pour l'obtention de diplômes. Multiplier les cuisines partagées et les incubateurs associés à des microcrédits, à des aides à la comptabilité et à l'obtention de licences, ainsi qu'à des programmes de préparation à l'approvisionnement. Renforcer l'écosystème de formation en concevant conjointement des curriculums avec des chef-fes, des éducateur-trices, des étudiant-es et des employeur-euses noir-es afin que les programmes reflètent les connaissances alimentaires des Noir-es et préparent les apprenant-es à des emplois équitables et de haute qualité. Exiger des stages coopératifs ou rémunérés respectant les normes d'équité, intégrer une évaluation sans préjugés dans les stages pratiques et créer des associations d'étudiant-es noir-es en cuisine avec des groupes de mentors, du réseautage, des évaluations de portfolios et des bourses d'études. Considérer la recherche menée par des Noir-es et axée sur la race comme une infrastructure essentielle bénéficiant d'un financement pluriannuel illimité, et exiger des normes élaborées par la communauté, avec des tables consultatives rémunérées, des protocoles tenant compte des traumatismes et des méthodes adaptées sur le plan culturel.

Dans les quartiers où le taux de chômage des jeunes noir-es est élevé, des projets pilotes locaux peuvent combiner accompagnement par les employeur-euses, formation rémunérée préalable à l'emploi, approvisionnement auprès de fournisseurs clés et commerces éphémères. Les partenaires devraient mesurer le nombre d'emplois créés, la fidélisation du personnel, les promotions, le développement de nouvelles entreprises, la redistribution des dépenses locales, la réduction des incidents et la fidélisation de la clientèle, puis adapter rapidement leurs actions en fonction des résultats. Ce rapport est accompagné d'une boîte à outils (voir Attiser la flamme au travail) qui fournit des modèles modifiables, des listes de vérification et des exemples de politiques facilitant l'adoption sur le terrain.

Les limitations comprennent l'utilisation d'un échantillonnage non probabiliste et une concentration qualitative en Ontario et au Québec, mais les projets pilotes à venir permettront d'élargir la base de données probantes. Les efforts visant à modifier les systèmes afin d'améliorer l'équité dans les services de restauration ne nécessitent pas des conditions parfaites. Grâce à des outils standardisés, à des formations responsables, à des aides ciblées et à une attention portée à l'ensemble du parcours professionnel, du recrutement à la retraite, le secteur des services d'alimentation au Canada peut faire en sorte que ses engagements se traduisent par des communautés plus fortes, des petites entreprises plus résilientes et des gains mesurables pour les employé-es et les consommateurs-trices noir-es et les propriétaires. ●

# INTRODUCTION

En 2020, Patrick Noone, alors vice-président directeur de Technomic, a fait remarquer que « le Canada [était] confronté à une prise de conscience morale quant à la manière dont la justice sociale est réalisée... Contrairement aux enjeux sociaux du passé, les consommateurs-trices exigent que le secteur des services d'alimentation prenne la parole. »

Ce commentaire s'inscrivait dans le contexte des manifestations pour la justice sociale qui ont eu lieu cette année-là, à la suite des meurtres et des agressions commis par la police à l'encontre de membres des communautés noires à travers le monde. Ces manifestations, combinées aux répercussions socio-émotionnelles de la pandémie de COVID-19 et à la « Grande Démission », ont incité les employé-es et les consommateurs-trices de tous les horizons à exiger de meilleures expériences. Le secteur des services d'alimentation au Canada, en particulier, a tardé à exprimer son soutien à ses employé-es noires, qui ont été les plus touché-es par ces crises, ce qui a donné lieu à une mobilisation qui a surpris même les analystes de marché les plus fiables.

Cette vague de changements a donné naissance à The Re-Seasoning Coalition (TRSC), un organisme sans but lucratif dont la mission est de remédier au manque de représentation des Noir-es dans le secteur des services d'alimentation grâce à la recherche, à des programmes et à l'engagement communautaire. Dans un contexte où la population noire canadienne devrait devenir le deuxième groupe racialisé en importance d'ici 2041, où les consommateurs-trices noir-es mangent au restaurant plus souvent que la moyenne nationale et où les jeunes représentent 42 % de ce groupe, il n'a jamais été aussi important pour le succès de l'industrie d'élaborer des stratégies visant à soutenir les employé-es et les consommateur-rices noir-es du secteur des services d'alimentation. Fondé sur des données et des expériences vécues, le TRSC travaille avec des restaurateurs-trices, des fournisseurs, des sociétés et des partenaires communautaires afin de mettre en pratique l'équité en tirant parti de solutions novatrices et fondées sur des données pour créer un secteur où chacun-e peut atteindre son plein potentiel.

L'attention renouvelée portée à la justice sociale et civique a également mené à l'élaboration du premier projet de recherche national de TRSC, qui explorait l'expérience des Noir-es dans le secteur des services d'alimentation.

En 2022, TRSC a publié

« Lighting the Fire: Exploring Racial

Inequalities in the Canadian Foodservice Industry » en collaboration avec Technomic, Restaurants Canada et Centennial College. Cette étude de référence documente les défis auxquels sont confronté-es les employé-es, les consommateur-trices et les restaurateur-trices du secteur des services d'alimentation dans leur quête de diversité, d'équité et d'inclusion au travail. Les résultats de cette étude axée sur la race ont mis en évidence un constat clair : l'intérêt pour le secteur des services d'alimentation est fort, mais la discrimination à l'égard des client-es et des employé-es noir-es est disproportionnée. La cuisine, la culture et la main-d'œuvre noires ont influencé et continuent d'influencer les produits, les médias et les revenus sans bénéficier d'une reconnaissance ou d'avantages proportionnels. Le progrès du secteur dépend de l'environnement de travail et de la volonté des dirigeant-es de se préoccuper de leurs employé-es. L'équité est importante pour les consommateurs-trices et les employé-es. Les marques du secteur des services d'alimentation doivent prendre la parole et se mobiliser afin de rester compétitives dans un environnement qui évolue rapidement.

**LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTUDE AXÉE SUR LA RACE ONT MIS EN ÉVIDENCE UN CONSTAT CLAIR ... LES MARQUES DU SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION DOIVENT PRENDRE LA PAROLE ET SE MOBILISER AFIN DE RESTER COMPÉTITIVES DANS UN ENVIRONNEMENT QUI ÉVOLUE RAPIDEMENT.**

Dans la continuité de ces travaux, l'étude « Attiser la flamme » s'appuie sur ces bases pour mener une étude qui combine plusieurs méthodes afin de répertorier les changements observés depuis 2021 et les obstacles auxquels le secteur des services d'alimentation continue de se heurter quand vient le temps d'adopter concrètement un leadership inclusif et antiraciste. Elle met l'accent sur les voix et les expériences des Noires, notamment des jeunes, tout en mobilisant les travailleur-euses, les gestionnaires et les consommateurs-trices non noires afin de comprendre les perceptions, les points de friction et les arguments économiques justifiant une action durable. Le projet combinait une étude nationale avec des groupes de discussion et des entrevues approfondies en anglais et en français afin de mieux refléter les réalités du secteur des services d'alimentation en Ontario et au Québec, qui représentaient 58 % des ventes commerciales du secteur en 2024, selon Foodservice Facts 2025.

En présentant ses principales conclusions, ce rapport reconnaît que les lecteur-trices ne sont peut-être pas familier-ères avec les effets du racisme systémique sur les politiques économiques. Par conséquent, en plus d'explorer l'évolution vers un soutien accru aux initiatives en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le secteur des services d'alimentation, tous groupes raciaux et rôles confondus, l'analyse du rapport examine le racisme structurel dans le secteur des services d'alimentation avec un nouveau cadre, le Critical Culinary Capital (C3), et l'associe au modèle du développement à l'échelle humaine de Manfred Max-Neef.

Le modèle de développement à l'échelle humaine est une approche moderne de la pyramide des besoins de Maslow, qui soutient que tous les êtres humains ont des besoins fondamentaux qui doivent être satisfaits positivement pour mener une vie épanouie. Ainsi, notre analyse illustre comment le secteur des services d'alimentation ne répond pas à certains des besoins humains les plus fondamentaux des Noires, ce qui entraîne une sous-représentation généralisée et des résultats économiques médiocres. L'objectif du cadre C3 est de relier trois domaines souvent traités séparément : la façon dont les organisations valorisent le travail et les compétences des Noires, la façon dont les connaissances culinaires sont reconnues, certifiées et récompensées, et la façon dont les gardiens externes déterminent qui peut profiter d'un avancement professionnel ou non. En combinant ces deux cadres, nous mettons en lumière à la fois l'incidence et la cause des inégalités. Le modèle de Max-Neef montre quels besoins humains ne sont pas satisfaits, tandis que le Critical Culinary Capital explique pourquoi : le système valorise les méthodes culinaires, d'apprentissage et de travail des Blanc-hes ou des Européen-nes. Enfin, notre analyse examine le rôle des consommateurs-trices noires dans la promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) au sein du secteur et montre comment le fait de combler les écarts culturels et générationnels entre les personnes à la recherche d'un emploi, les client-es et les employeur-euses noires du secteur des services d'alimentation crée un secteur capable d'évoluer au même rythme que les changements sociaux.

Réalisés sous la direction de partenaires sectoriels et de recherche aux compétences complémentaires, ce rapport et sa boîte à outils comprennent une conception quantitative et une analyse comparative, des méthodes qualitatives communautaires, une analyse du développement économique, une localisation culturelle et une mobilisation à l'échelle du secteur afin d'aller au-delà du simple diagnostic des problèmes d'une économie en manque d'inclusion. Ils établissent des pratiques précises pouvant être mises en œuvre avec des ressources humaines limitées et relient ces pratiques à des résultats mesurables. Le rapport recense également les obstacles sociaux et émotionnels qui freinent le changement et propose des pistes claires pour élaborer des solutions. Enfin, il propose aux dirigeant-es du secteur et aux responsables du développement économique une passerelle politique pour évoluer vers la recherche fondée sur la race et la mise en œuvre de l'équité comme pratiques fondamentales afin de concevoir des politiques qui font des lieux de travail équitables la norme plutôt que l'exception.

« Attiser la flamme » s'appuie sur l'expérience des Noires, s'inscrit dans une perspective de justice culinaire et vise à aider le secteur des services d'alimentation au Canada à développer un terreau de résilience qui lui permettra de survivre à la prochaine crise. ●



# REVUE DE LA LITTÉRATURE

Partout au Canada, le secteur des services d'alimentation est à la fois un lieu de créativité culturelle et un terrain d'exploitation racialisé de la main-d'œuvre. Les contributions des Noir-es ont façonné la culture culinaire, mais leur travail demeure sous-estimé. Le concept de justice culinaire (Twitty, 2018) offre une perspective essentielle pour comprendre ces dynamiques, en reliant les inégalités quotidiennes dans le travail en restauration aux processus historiques de dépossession, d'appropriation culturelle et de racisme systémique anti-Noir-es. Cette revue de la littérature synthétise les recherches empiriques, théoriques et communautaires afin d'étudier les expériences des Noir-es dans le secteur des services d'alimentation, en soutenant que la justice culinaire redéfinit ces expériences comme des luttes pour la propriété, la reconnaissance et la réparation économique.

Des études sur le travail racialisé au Canada révèlent que les travailleur-euses noir-es demeurent surreprésenté-es dans les emplois de service précaires et mal rémunérés, tandis qu'ils/elles sont sous-représenté-es dans les postes de direction et de propriétaires. Tufts et coll. (2012) ont constaté que les immigrant-es et les travailleur-euses racialisé-es dans les secteurs de l'hébergement et des services d'alimentation à Toronto sont concentré-es dans des « emplois précaires, peu spécialisés et dépendants de la clientèle » (p. 7). Stevens et Connelly (2024) approfondissent cette analyse en démontrant comment le travail

esthétique, qui privilégie les Blanc-hes, exclut les travailleur-euses noir-es, autochtones et migrant-es des postes en salle à manger et des possibilités de promotion.

Le Black Experience Project (2017) documente également la persistance du racisme en milieu de travail, où les travailleur-euses noir-es font état à la fois d'une discrimination évidente et de préjugés subtils dans les évaluations du rendement et les interactions avec la clientèle. Blackett (2025) soutient que ces dynamiques constituent du racisme anti-Noir-es systémique, soulignant que le droit du travail canadien, axé sur les plaintes individuelles, ne s'attaque pas aux cultures institutionnelles qui reproduisent l'exclusion. La stratification raciale du travail dans le secteur des services d'alimentation reflète également ce que Mamaweswen Niigaaniin, MacNeill et Ramos-Cortez (2024) appellent les économies politiques coloniales : des systèmes dans lesquels les travailleur-euses racialisé-es et autochtones sont considérés comme « périphériques à la souveraineté économique » (p. 463). Leur conception de l'économie décoloniale fait écho aux cadres de la justice culinaire.

Alors que les recherches sectorielles traditionnelles présentent souvent les inégalités au sein de la main-d'œuvre comme des « défis liés au capital humain », des études critiques révèlent que ce langage occulte le racisme systémique. Bradley et coll. (2017) décrivent les problèmes de recrutement et de fidélisation du personnel dans le secteur de l'hôtellerie au Canada, et préconisent des « solutions novatrices pour développer des viviers de talents » (p. 413). Pourtant, comme l'a constaté Miller (2017) dans son étude sur les stratégies de leadership, de telles initiatives renforcent souvent les hiérarchies managériales et encouragent les travailleur-euses noir-es à faire preuve de « compétences comportementales professionnelles » et à s'incliner face aux préjugés de la clientèle plutôt que de se sentir habilité-es à remettre en question les normes discriminatoires.

Hossein (2017) observe des dynamiques similaires dans le secteur bénévole canadien, où des dirigeant-es noir-es de l'économie sociale se heurtent à des attentes racialisées de servitude et de gratitude. Son concept de « résistance en marge » (p. 752) s'applique également au secteur des services d'alimentation, où les

travailleur-euses noir-es créent des réseaux d'entraide et de mentorat informels pour survivre à des cultures d'exclusion. Ensemble, ces études illustrent comment les discours institutionnels sur les « écarts de compétences » et « l'éthique de travail » masquent les inégalités structurelles et détournent l'attention du racisme comme caractéristique déterminante du processus de travail.

« **PARTOUT AU CANADA, LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION EST À LA FOIS UN LIEU DE CRÉATIVITÉ CULTURELLE ET UN TERRAIN D'EXPLOITATION RACIALISÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE.** »

Au-delà du milieu de travail, le racisme dans la culture alimentaire se manifeste à travers la représentation et la consommation. Fofie (2025) soutient que les gastronomies noire et africaine sont soumises à l'ethnoracisme et aux « sensibilités blanches », les traditions culinaires n'étant valorisées que lorsqu'elles sont médiatisées par des chef-fes, des critiques et des institutions blanc-hes. Cela reflète ce que MacKenzie et Dominic (2023) identifient comme le « spectacle de la gastronomie d'élite » : une critique gastronomique et une couverture médiatique qui considèrent la blancheur comme le marqueur par défaut de l'expertise et du raffinement. Ils soulignent que la reconnaissance professionnelle dans les arts culinaires dépend de l'accès à des « circuits prestigieux – étoiles Michelin, festivals gastronomiques et visibilité médiatique – qui restent disproportionnellement réservés aux Blanc-hes » (p. 8).

La justice culinaire élargit les définitions conventionnelles de la justice alimentaire, allant au-delà de l'accès et de la nutrition pour inclure la reconnaissance, la propriété intellectuelle et la redistribution réparatrice. Twitty

(2018) écrit que la justice culinaire revendique « un droit à l'autorité, à la souveraineté, à la prospérité et à la reconnaissance » (p. 243). Dans le contexte canadien, cela fait écho à l'appel lancé par MacRae et Winfield (2016) en faveur d'un pluralisme réglementaire dans les politiques alimentaires qui intégrerait la défense des intérêts contre-hégémoniques à la gouvernance formelle afin de bâtir des systèmes « conjoints » qui reflètent la diversité épistémologique (p. 165).

Pour les travailleuseuses noires du secteur des services d'alimentation, la justice culinaire recadre les inégalités salariales et la mobilité réduite comme des symptômes de l'extraction culturelle. Le succès des restaurants de « soul food » afro-américaine ou de « fusion caribéenne » détenus par des entrepreneuseuses non noires illustre ce que Fofie (2025) appelle la « violence épistémique », un processus où la créativité des Noires génère des profits tandis que les Noires restent exclu-es de la propriété. Malgré les obstacles systémiques, le leadership des Noires dans le secteur des services d'alimentation et les secteurs connexes témoigne de résilience et d'innovation. Hossein (2017) souligne comment les dirigeantes noires utilisent des modèles communautaires et coopératifs pour contourner l'exclusion institutionnelle, en créant ce qu'elle appelle des « réseaux de solidarité de l'économie sociale » (p. 770). Dans le même ordre d'idées, Roberts, Mayo et Thomas (2019) insistent sur le fait que l'équité raciale dans les rôles de direction nécessite une transformation des cultures organisationnelles plutôt qu'une simple diversification de la représentation.

Les interventions politiques alignées sur la justice culinaire comprennent des modèles de rémunération équitables, l'application de mesures anti-discrimination et des investissements ciblés dans l'entrepreneuriat alimentaire des Noires. Cependant, comme le soulignent Dimanche et Perzyna (2023), le discours sur la diversité doit s'accompagner d'une responsabilisation : « l'équité doit être mesurable, soutenue par des ressources et intégrée à la gouvernance, et non laissée à la bonne volonté » (p. 279).

Dans l'ensemble de cette littérature, une idée centrale se dégage : les expériences des Noires dans le secteur des services d'alimentation sont façonnées par l'intersection de plusieurs systèmes, à savoir le capitalisme racial, le travail genré et l'appropriation culturelle. La justice culinaire recadre ces conditions comme des enjeux de souveraineté et de réparation plutôt que de simple diversité ou d'inclusion. La reconnaissance de la culture culinaire des Noires doit se traduire par des avantages matériels, une reconnaissance des origines et un pouvoir décisionnel. Comme nous le rappellent Navarro (2021) et Twitty (2018), les traditions alimentaires des Noires sont porteuses d'épistémologies significatives de la survie, de la créativité et de la liberté. Par conséquent, promouvoir l'équité dans le secteur des services d'alimentation au Canada exige une redistribution structurelle de la valeur et de la voix qui honore ces traditions. ●

# CONCEPTION DE LA RECHERCHE

Il existe une lacune importante dans la lutte contre les préjugés systémiques qui façonnent les expériences professionnelles des Canadien·nes noir·es dans le secteur des services d'alimentation. La littérature documente la façon dont les préjugés se manifestent dans le recrutement, la planification des horaires, la supervision et la promotion, concentrant les travailleur·euses noir·es dans des emplois précaires et mal rémunérés et limitant leur accès à des postes de direction mieux rémunérés (Bradley et coll., 2017; Hossein, 2017; Miller, 2017; Stevens et Connelly, 2024). Ces données ont éclairé l'élaboration du cadre C3 (Critical Culinary Capital), une réponse politique visant à bâtir des économies locales inclusives et, plus précisément, à améliorer la situation des jeunes noir·es dans le secteur des services d'alimentation au Canada. Le cadre C3 comble les lacunes en matière de connaissances politiques en soulignant le lien entre la valeur et la construction culinaire du travail racialisé au Canada (Stevens et Connelly, 2024) et en intégrant les observations issues de la justice culinaire afin de mettre en évidence les préjugés à l'égard des connaissances et de l'expertise alimentaires des Noir·es (Twitty, 2018; Fofie, 2025).

En s'appuyant sur les observations d'un large éventail de parties prenantes, notre recherche examine les obstacles à la lutte contre le racisme anti-Noir·es dans le secteur des services d'alimentation et met en évidence les mesures concrètes à prendre pour favoriser l'avancement professionnel des Canadien·nes noir·es.

« **LE CADRE C3 RÉVÈLE LES FAÇONS COMPLEXES DONT LE TRAVAIL A ÉTÉ À LA FOIS VALORISÉ ET DÉVALORISÉ PAR LES DYNAMIQUES RACIALES ET MET EN ÉVIDENCE DES PISTES DE SOLUTIONS DURABLES.** »

Ces mesures sont essentielles pour améliorer l'expérience culinaire globale de l'ensemble des Canadien·nes. À travers nos données thématiques qualitatives et notre étude quantitative, nous avons utilisé le modèle C3 pour identifier et analyser comment les obstacles systémiques, notamment les pratiques organisationnelles discriminatoires, les stéréotypes raciaux liés au travail, les déséquilibres de pouvoir et la dévalorisation des connaissances culinaires des Noir·es, empêchent les Canadien·nes noir·es d'accumuler le capital (mentorat, réseaux, formation, certifications et ressources) nécessaire à leur avancement professionnel, à leur autonomisation économique et au contrôle du discours dans le secteur des services d'alimentation.

Cette recherche a utilisé une approche convergente combinant plusieurs méthodes (Creswell, 2017) afin de recueillir des données qualitatives et quantitatives en réponse à trois questions de recherche. Nous avons inclus les données de l'étude de 2021 de TRSC, publiée en 2022, afin d'établir une comparaison historique avec notre étude de 2025.

Nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage non probabiliste basée sur des quotas pour sélectionner un échantillon représentatif à l'échelle nationale de 2 002 participant·es au sondage, en collaboration avec Prodege, un fournisseur d'études de marché. Le panel Technomic de Prodege comprend des participant·es présélectionné·es issu·es de divers horizons, inscrit·es à des programmes de recherche liés au secteur des services d'alimentation en échange d'une rémunération. Au cours de la phase qualitative, nous avons recruté 56 participant·es ayant des liens avec le secteur des services d'alimentation pour participer à des groupes de discussion et à des entrevues, au moyen d'un échantillonnage boule de neige.

L'étude qualitative a utilisé des données recueillies auprès de participant·es résidant en Ontario et au Québec dans le cadre de sept groupes de discussion d'une heure et de douze entrevues de 45 minutes. Les questions posées lors des entrevues et des groupes de discussion avaient pour objectif de comprendre les obstacles identifiés par les différents groupes (c.-à-d. les consommateur·trices noir·es, les jeunes Noir·es, les spécialistes de la DEI et les responsables, les éducateur·trices culinaires, les propriétaires d'entreprises noir·es) qui, selon eux, empêchaient les professionnel·les noir·es et méritant l'équité de progresser dans leur carrière. Les questions

portaient principalement sur les préoccupations socio-émotionnelles et liées à l'équité qui influencent la motivation des jeunes noir·es à chercher un emploi, à rester dans le secteur ou à le quitter. Elles exploraient également les pratiques au sein des petites et moyennes entreprises (PME) et les recommandations pour la mise en œuvre efficace des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion. L'équipe de recherche prévoyait initialement interroger plusieurs groupes d'employeur·euses du secteur des services d'alimentation. Cependant, la phase de collecte de données s'est déroulée pendant la haute saison du secteur des services d'alimentation, ce qui a réduit le nombre de décideur·euses du secteur qui ont été interrogé·es. Néanmoins, grâce à ces entrevues limitées et aux questions ouvertes, nous avons pu recueillir des informations précieuses auprès des restaurateur·trices. Nous avons enregistré et transcrit le contenu des groupes de discussion et des entrevues en anglais et en français. Le/la coordonnateur·trice de recherche et l'assistant·e de recherche de TRSC ont lu et relu les données qualitatives, codé séparément les réponses aux cinq questions ouvertes du questionnaire, fusionné les thèmes des réponses aux questions ouvertes et triangulé ces derniers avec les thèmes correspondants des données qualitatives. Les réponses en français ont été conservées telles quelles, mais codées de manière interprétative à partir des thèmes issus des réponses en anglais.

Au cours de la phase quantitative, nous avons distribué un questionnaire de 25 minutes comprenant cinq questions ouvertes afin de recueillir les réponses de Canadien·nes non noir·es, de jeunes et d'adultes noir·es, d'employé·es du secteur des services d'alimentation, de client·es, de restaurateur·trices et de dirigeant·es d'entreprise. ►



L'instrument de l'étude quantitative comprenait 50 questions, dont des questions à choix multiples de type « échelle de Likert » et des questions ouvertes, et a permis de recueillir des informations sur l'équité, la diversité et l'inclusion en matière d'emploi dans le secteur des services d'alimentation auprès d'un large éventail de personnes. Les deux premières sections du questionnaire recueillaient des données démographiques et portaient principalement sur l'emploi dans le secteur des services d'alimentation, les facteurs de chômage, les motivations à chercher un emploi, la sécurité dans le milieu de travail, les rôles dans le secteur des services d'alimentation, la taille de l'entreprise, l'ancienneté et les raisons d'intégrer ou non le secteur. Les autres sections du questionnaire évaluaient les habitudes alimentaires dans divers restaurants et l'importance des initiatives en matière de DEI. Elles exploraient les points de vue des répondant-es sur la justice raciale au Canada, leurs expériences en matière de discrimination et les pratiques d'embauche équitables dans le secteur des services d'alimentation. De plus, ces sections examinaient le soutien aux entrepreneur-euses noires du secteur des services d'alimentation et l'intégration de la DEI dans l'enseignement culinaire, ainsi que l'accès au mentorat et les enjeux liés à la DEI en milieu de travail chez les éducateur-trices et les employeur-euses du secteur culinaire.

Nous avons codé 2 002 réponses à notre étude, soit une augmentation de 54 % par rapport aux 1 300 répondant-es de l'étude de 2022. Vous trouverez ci-dessous la répartition des réponses classées par origine ethnique et par genre.

- Répondant-es noires (n=868)
- Répondant-es blanc-hes (n=638)
- Répondant-es d'Asie du Sud (n=118)
- Répondant-es d'Asie de l'Est ( n=141)
- Autres groupes (n=117)
- Les hommes noirs représentaient 21,78% des répondant-es
- Les femmes noires 21,33%
- Les hommes blancs 15,53%
- Les femmes blanches 15,63%
- 48,55% ont déclaré être des hommes
- 49,95% des femmes
- 0,60% des personnes transgenres
- 0,80% de genre non conforme
- 0,10% ont choisi de ne pas divulguer leur genre
- La plupart des répondant-es étaient âgé-es de 19 à 24 ans (29,97%)
- puis de 25 à 34 ans (24,98%)
- de 35 à 44 ans (23,08%)
- de 45 à 54 ans (14,99%)
- de 55 à 64 ans (5%)

Concernant les statistiques sur l'emploi, 1 391 répondant-es étaient salarié-es ou travailleur-euses autonomes, soit 69,5 % de la population interrogée. On comptait 202 personnes sans-emploi et 132 en recherche active d'un emploi. En ce qui concerne le secteur des services d'alimentation, 257 répondant-es (12,8 %) étaient actuellement salarié-es dans ce secteur et 612 (30,6 %) l'avaient déjà été. De plus, 317 répondant-es (15,8 %) ont manifesté leur intérêt pour les possibilités dans le secteur des services d'alimentation, tandis que 816 (40,8 %) n'étaient pas intéressé-es.

Statistiquement, les données quantitatives indiquent que le secteur des services d'alimentation manque d'inclusivité. Bien que les Canadien-nés noir-es et non noir-es occupent des emplois dans ce secteur à des taux similaires (69,5 % contre 70,2 %), cette égalité apparente masque d'importantes disparités en matière de qualité d'emploi et de possibilités d'avancement. Les travailleur-euses noir-es déclarent être confronté-es à des préjugés raciaux qui constituent un obstacle à leur avancement professionnel 67 % plus souvent (17,4 % contre 10,4 %,  $p < 0,001$ ). Ils/elles font également état d'un manque de représentation dans les postes de direction 52 % plus souvent (17,6 % contre 11,6 %,  $p < 0,001$ ) et sont confronté-es à un écart 63 % plus important en matière d'accès à un mentorat adapté à leur culture (18,9 % contre 11,6 %,  $p < 0,001$ ). De plus, ils/elles sont nettement plus susceptibles de déclarer que les préjugés raciaux ont nui à leur progression de

carrière (3,15 contre 2,73 sur une échelle de 5 points,  $p < 0,001$ ) et sont moins susceptibles de croire que les employé-es noir-es bénéficient d'un traitement équitable. Notamment, les travailleur-euses noir-es sont 58 % plus susceptibles de se lancer dans l'entrepreneuriat, ce qui suggère que la création de leur propre entreprise peut constituer une voie alternative lorsque les voies d'avancement traditionnelles semblent bloquées. ●

| Groupe racial                                | Emploi en 2022 | Emploi en 2025 | % de variation | Tendance                 | Principale constatation  |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------------------|--|
| <b>Travailleur-euses blanc-hes</b>           | 4 %            | 11,5 %         | <b>+ 188 %</b> | <b>MONTÉE</b>            | Représente la majorité de l'expansion; gains spectaculaires (hommes + 250 %, femmes + 125 %)   |
| <b>Travailleur-euses d'Asie du Sud</b>       | Faible*        | 20 %           | <b>+ 200 %</b> | <b>SUCCÈS</b>            | Les deux genres ont réussi; effets économiques ethniques; recrutement communautaire dans les restaurants en expansion  |
| <b>Travailleur-euses noir-es</b>             | 10%            | 11 %           | <b>+ 10 %</b>  | <b>STAGNATION</b>        | Intérêt élevé (17 %) + baisse du taux de rejet (- 10 points), mais gains minimes en matière de recrutement; sous-recrutement et sous-fidélisation du personnel             |
| <b>Travailleur-euses asiatiques de l'Est</b> | 13 %           | 13,5 %         | <b>+ 4 %</b>   | <b>DIVERGENCE/ EXODE</b> | Augmentation de 171 % chez les femmes (+ 7 % ⇒ 19 %); diminution de 58 % chez les hommes (19 % ⇒ 8 %); racialisation liée au genre + antiracisme anti-asiatique post-COVID |

# CONCLUSIONS

Les conclusions se fondent sur les données probantes issues de la combinaison de méthodes utilisées par TRSC dans le cadre de notre étude nationale de 2025 (n = 2 002) et des groupes de discussion/entrevues menés en Ontario et au Québec pour établir ce qui change, ce qui ne change pas et les domaines dans lesquels les mesures prises donnent des résultats. Nous avons analysé les données à l'aide du cadre Critical Culinary Capital et, lorsque cela était pertinent, à l'aide du modèle de développement à l'échelle humaine de Max-Neef. Ensemble, ces cadres montrent comment les choix quotidiens en matière de recrutement, de planification, de formation, de supervision et de comportement des clients influencent la mobilité, la sécurité, la créativité et la propriété des travailleur-euses et entrepreneur-euses noires et, à leur tour, ont des répercussions sur la fidélisation du personnel, la productivité et les revenus des restaurateurs-trices.

Nous effectuons une analyse comparative par rapport à la base de référence de 2021 de TRSC afin de distinguer les changements réels de la persistance. Les engagements publics et la sensibilisation ont augmenté, mais de nombreuses pratiques en milieu de travail et de nombreux modèles de contrôle du marché demeurent inchangés. Trois récits principaux émergent :

- 1. Le sentiment à l'égard de la DEI a évolué, mais les structures discriminatoires persistent;**
- 2. Le secteur des services d'alimentation ne répond pas aux besoins fondamentaux des travailleur-euses noires;**
- 3. Le sentiment des consommateur-trices noires est fortement influencé par l'inclusion, l'antiracisme et les valeurs fondamentales de l'image de marque.**

Chaque conclusion clé associe des données probantes à leurs implications économiques et propose des mesures concrètes pour les restaurateurs-trices et des leviers d'action pour les partenaires politiques. La boîte à outils complémentaire (annexe C) fournit des modèles modifiables, des listes de vérification et des exemples de politiques pour aider les équipes à mettre en œuvre ces mesures de façon cohérente, peu importe l'équipe ou le lieu. ●



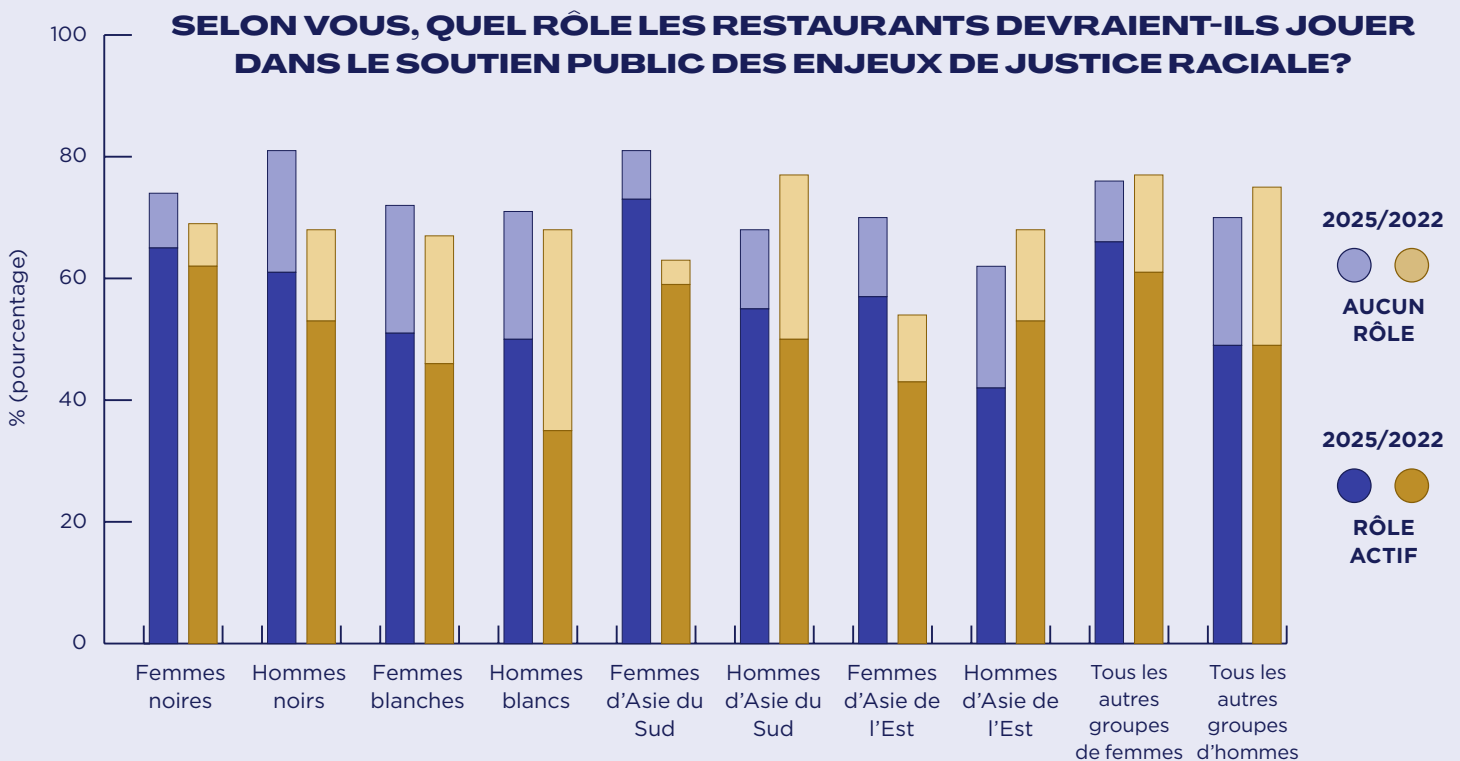
## CONCLUSION CLÉ N° 1

# Le sentiment à l'égard de la DEI a évolué, mais les structures discriminatoires persistent.

Malgré les suggestions politiques qui laissent entendre le contraire, le « réveil moral » du Canada est resté stable, et le soutien à l'équité, à la diversité et à l'inclusion se maintient au sein du secteur des services d'alimentation. La majorité des Canadien-nes continuent de croire que les entreprises alimentaires devraient jouer un rôle actif dans le soutien public de la justice raciale, plutôt qu'un rôle passif ou inexistant. Des nuances apparaissent lorsqu'on analyse ces données selon la race. Les hommes blancs ont enregistré la plus forte augmentation du sentiment positif, avec une hausse de 15 points pour atteindre 50 % en 2025. De même, les hommes d'Asie du Sud, dont 27 % estimaient que les restaurants ne devaient pas contribuer à la justice raciale dans l'étude de référence de 2021, ont radicalement changé d'avis, n'étant plus que 13 % à partager cet avis en 2025. La tendance à jouer un rôle actif chez les hommes

et les femmes noires, les femmes racialisées non noires et les femmes blanches s'est maintenue, les femmes noires continuant d'afficher la préférence la plus marquée pour l'activisme public, avec 65 %.

De même, les augmentations en pourcentage de la conviction que les restaurants et les applications de livraison devraient privilégier les pratiques de DEI au sein de leurs organisations sont remarquables chez les Noir-es, les groupes racialisés non noirs et les hommes blancs, avec une augmentation moyenne de 4,4 points. Curieusement, alors que les femmes d'Asie de l'Est ont pris la tête du classement avec une augmentation de 14 points concernant l'importance accordée à la DEI, l'opinion des femmes blanches a baissé dans les mêmes proportions pour atteindre 44 % en 2025. ►



Ce changement est particulièrement remarquable compte tenu des avantages disproportionnés dont ont bénéficié les femmes blanches grâce aux politiques d'inclusion mises en place dans tous les secteurs.

Si la défense des droits progresse, elle tarde à se traduire par des actions concrètes. Un·e employé·e noir·e sur deux du secteur des services d'alimentation continue d'être

victime ou témoin de racisme ou de discrimination au travail, tandis que le nombre d'hommes racialisés non noirs dans la même situation a fortement augmenté, passant de 46 % à 59 % en 2025. Les femmes racialisées non noires subissent également une discrimination de plus en plus évidente au travail, puisque le nombre de réponses « d'accord » ou « tout à fait d'accord » ont augmenté de 21 points pour atteindre 51 % en 2025. Le programme controversé des travailleuses étrangères temporaires, dont les participant·es sont majoritairement employé·es du secteur des services d'alimentation, et les discours négatifs sur l'immigration de part et d'autre de la frontière sont probablement des facteurs clés de ce changement. Les hommes blancs se distinguent comme étant ceux qui connaissent la plus forte augmentation nette des difficultés en matière d'avancement professionnel, 41 % d'entre eux déclarant avoir été exclus d'un emploi ou d'une promotion en raison de leur race, contre 21 % en 2021. Ce sentiment pourrait perdurer tant que les efforts en matière d'équité porteront leurs fruits, car ils témoignent d'une évolution des attentes dans le milieu de travail concernant les privilèges dont bénéficient les Blancs et la facilité avec laquelle ils peuvent gravir les échelons.

Malgré ces tendances, la discrimination reste très répandue dans le secteur des services d'alimentation. La croyance largement répandue d'une plus grande équité ne s'est pas encore traduite dans les conditions de travail, la plus grande acceptation de la DEI ayant peu d'incidence sur l'expérience des employé·es noir·es qui ont mentionné le manque de mentorat, la baisse de motivation et les possibilités d'avancement cachées comme indicateurs d'un milieu de travail qui ne démontrait pas de volonté politique envers la DEI. Les trajectoires d'emploi divergent fortement entre 2022 et 2025. Malgré une baisse du taux de refus pour les candidat·es noir·es (de 9 % à 11 %), leur taux d'emploi a à peine augmenté, tandis que celui des hommes blancs est passé de 4 % à 14 % (+ 250 %) et celui des femmes blanches de 4 % à 9 % (+ 125 %). L'intérêt des Noir·es pour le secteur des services d'alimentation est élevé (p. ex. 44 % à 46 % en 2025), et pourtant, les répondant·es noir·es sont moins susceptibles de mentionner la rémunération comme un obstacle. C'est plutôt le climat du milieu de travail qui domine leur évaluation. Les spécialistes de la DEI soulignent également les pressions systémiques exercées sur les entrepreneur·es noir·es, comme l'illustre le cas du restaurant Elias (Ontario), où le renouvellement du bail a été refusé malgré le paiement régulier du loyer, révélant ainsi une discrimination à l'encontre des entreprises desservant les Noir·es (Manias et Lo, 2021). ►

## « J'AI SUBI OU OBSERVÉ DE LA DISCRIMINATION AU TRAVAIL »



**1 sur 2**  
employé·s noires



**1 sur 2**  
employé·es racialisé·es non noir



**1 sur 3**  
employé·es blanc·hes

Des observations qualitatives et quantitatives décrivent des pratiques de recrutement discriminatoires en salle à manger, un mentorat limité, des possibilités d'avancement floues et une faible représentation des Noires dans les postes de direction à travers le pays.

**JE PENSE QUE S'IL Y AVAIT PLUS DE MENTORAT... PEUT-ÊTRE QUE J'AURAIS ÉTÉ INTÉRESSÉE.**

**RIMA**  
(Québec)

**J'étais aide-bar. On se moquait de moi et j'ai vu à maintes reprises des employé-es caucasien-nes et asiatiques être embauché-es, puis immédiatement affecté-es à des postes mieux rémunérés en salle à manger. Je suis resté-e là pendant 8 mois, mais ma frustration a atteint son paroxysme lorsque, malgré mon travail acharné, je n'ai obtenu aucune promotion. Franchement, les emplois en restauration, c'est vraiment n'importe quoi!**

**TÉMOIGNAGE ANONYME**  
(Colombie-Britannique)

**ILS N'ARRÊTENT PAS DE DIRE QUE VOUS N'ÊTES PAS PRÊT... ET ÇA N'ARRIVE JAMAIS.**

**ALEESA**  
(Ontario)

**C'est comme si nous devons tourner autour du pot, esquiver et avancer à petits pas, parce que les termes « intersectionnalité » ou « DEI » pourraient faire peur.**

**HEATHER**  
(Québec)

À l'interne, je suis confronté-e à la « lassitude face à la diversité » de mes collègues qui considèrent l'antiracisme comme une mise en scène théâtrale des RH. À l'externe, la réduction des protections juridiques et les réactions politiques négatives font que chaque nouvelle politique est perçue comme un risque plutôt que comme un droit.

**TÉMOIGNAGE ANONYME**

**JE PENSE POUVOIR COMPTER LE NOMBRE D'ÉTUDIANT-ES NOIR-ES QUE J'AI EU-ES. JE PENSE QU'IL N'Y EN A MÊME PAS EU DIX EN DEUX ANS DANS MON PROGRAMME.**

**ANITA**  
(Ontario)

Les éducatrices-culinaires et les responsables de la DEI au sein et en dehors du secteur des services d'alimentation constatent un changement de mentalité, mais pas d'actions concrètes. La faiblesse des structures de DEI contribue au faible taux d'inscription des étudiant-es noir-es dans les programmes compétitifs, où leurs recettes et techniques culturelles ne sont ni exposées ni valorisées. Parallèlement, dans les entreprises et les institutions, le manque de formation et de ressources dédiées contribue à donner aux dirigeant-es le sentiment que la DEI n'est pas importante ni essentielle à la réussite ou à la pérennité de leurs activités. ●



## CONCLUSION CLÉ N° 2

# Le secteur des services d'alimentation n'a pas su répondre aux besoins des employé·es noir·es.

L'application du modèle de développement à l'échelle humaine de Max-Neef à l'expérience des Noir·es sur le marché du travail du secteur des services d'alimentation au Canada permet de redéfinir les indicateurs du milieu de travail comme des facteurs déterminants pour savoir si les besoins humains fondamentaux sont satisfaits. Plutôt que de considérer l'emploi comme un simple indicateur économique, le modèle de développement à l'échelle humaine s'interroge sur la capacité des marchés du travail à garantir la subsistance, la compréhension, la protection, la participation, la création et l'identité, ainsi que la liberté. Bien que le modèle de développement à l'échelle humaine comprenne neuf besoins (les sept mentionnés ci-dessus, ainsi que le loisir et l'affection), l'analyse des données a révélé que ces sept thèmes établissaient le lien le plus clair avec l'expérience des Noir·es dans le secteur des services d'alimentation et la meilleure adéquation avec la mission et les tactiques de TRSC. Adopter une approche pertinente sur le plan culturel pour la recherche nous a également amené·es à combiner les besoins de création et d'identité, car l'innovation, la reconnaissance culturelle et l'expression sont souvent des aspects qui se recoupent dans l'expérience des Noir·es, plutôt que des marqueurs exclusifs. Les personnes de descendance noire africaine, en particulier dans les milieux

non noirs, ont besoin à la fois de la liberté d'exprimer leur créativité et de la reconnaissance de l'importance de leurs contributions. Préparer du riz jollof ghanéen traditionnel, par exemple, revient à mettre en valeur et à reconnaître que cette recette très appréciée dans le pays est différente du jollof préparé au Nigéria ou en Sierra Leone, et vice-versa.

L'utilisation conjointe du modèle de développement à l'échelle humaine et du cadre C3 révèle comment le racisme systémique et la valorisation inégale de l'expertise culinaire des Noir·es nuisent à la satisfaction de ces besoins. Concrètement, cela se traduit par des horaires instables, des environnements dangereux, un accès limité à la formation, une supervision discriminatoire et une sous-reconnaissance des connaissances alimentaires des Noir·es. Les données de l'étude indiquent que 65 % des employé·es noir·es perçoivent des possibilités dans ce secteur, mais 74 % estiment que les Noir·es doivent travailler plus fort pour réussir, et seulement une personne sur quatre juge son milieu de travail « très bon » en matière d'équité raciale. La cartographie des besoins ci-dessous illustre comment ces lacunes se manifestent sur le terrain et où des solutions communautaires ou structurelles existent déjà ou peuvent être mises en place. ►

| Besoin humain (Max-Neef)   | Obstacles observés/ obstacles aux sources de satisfaction  | Exemples tirés des données  | Sources de satisfaction communautaires/structurelles (actuelles ou proposées)   |
|--|--|---|---|
| <b>SUBSISTANCE</b><br>(sécurité économique et moyens de subsistance) | Accès inégal au financement, au mentorat et aux promotions; stages non rémunérés; obstacles liés aux diplômes qui limitent la stabilité des revenus. | Les jeunes « n'ont pas les moyens de se payer une certification ou une formation non rémunérée ». Les propriétaires décrivent des locateurs·trices discriminatoires et se voient refuser des prêts. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement et mentorat au sein de la communauté</li> <li>Subventions municipales et prêts ciblés aux petites entreprises pour les restaurateurs·trices noir·es</li> <li>Apprentissages rémunérés pour les jeunes</li> </ul> |
| <b>COMPRÉHENSION</b><br>(apprentissage et reconnaissance)            | L'enseignement culinaire et la gestion négligent les connaissances culinaires des Noir·es; les menus eurocentrés dominent.                           | « On ne nous enseigne jamais la cuisine africaine ou caribéenne à l'école, elle est considérée comme de la cuisine de rue. »  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer l'histoire et les techniques culinaires des Noir·es dans les programmes de cuisine</li> <li>Exiger une formation sur la littératie culturelle pour les chef·fes et les serveur·euses.</li> </ul>                    |

| Besoin humain (Max-Neef)   | Obstacles observés/ obstacles aux sources de satisfaction   | Exemples tirés des données   | Sources de satisfaction communautaires/structurelles (actuelles ou proposées)  |
|--|---|--|--|
| <b>PROTECTION</b><br>(sécurité, stabilité, dignité)                                | Faible sécurité psychologique; racisme et diversité de façade normalisés; faible responsabilisation.  | Les employé-es disent être « les seul-es » et « travailler deux fois plus fort ». Les consommateurs-trices affirment qu'on leur demande de payer d'avance ou qu'ils/elles sont suivi-es par le personnel.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques de tolérance zéro en matière d'antiracisme</li> <li>• Canaux de plaintes confidentiels</li> <li>• Formation des gestionnaires sur les préjugés</li> <li>• Directives pour des repas respectueux sur le plan culturel</li> </ul>  |
| <b>PARTICIPATION</b><br>(voix, leadership, prise de décision)                      | Peu de Noir-es dans les postes de direction ou d'enseignement; les initiatives en matière de DEI manquent de responsabilisation.  | Les jeunes constatent « l'absence de formateur-trices noir-es ». Les employé-es déclarent que les promotions « vont aux ami-es, pas aux talents ».   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement spécifique au sein de la communauté, comités décisionnels communs</li> <li>• Objectifs d'équité assortis d'incitatifs en matière de recrutement et de promotion</li> <li>• Développement du leadership pour les professionnel·les noir-es</li> </ul>  |
| <b>CRÉATION ET IDENTITÉ</b><br>(innovation, expression, reconnaissance culturelle) | Hypervisibilité sans pouvoir, car la créativité des Noir-es alimente les menus et les tendances, mais est sous-estimée ou appropriée; l'effacement culturel est acceptable dans les espaces grand public. | Les idées des chef-fes « sont reprises et rebaptisées par d'autres ». Les consommateurs-trices disent qu'ils/elles se sentent « considéré-es » uniquement dans les restaurants appartenant à des Noirs-e, et les employé-es se sentent instrumentalisé-es : « Ils utilisent mon visage pour promouvoir la diversité, mais ils ne m'écoutent pas. » | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en valeur le patrimoine culinaire des Noir-es dans le marketing et l'éducation</li> <li>• Financer les jeunes entreprises culinaires appartenant à des Noir-es</li> <li>• Protéger la propriété créative</li> <li>• Accroître la visibilité médiatique des chef-fes noir-es</li> <li>• Créer une association culinaire noire au sein des institutions; créer des filières pour accroître la représentation dans les postes de direction</li> </ul> |
| <b>LIBERTÉ</b><br>(autonomie et autodétermination)                                 | Le racisme structurel, le contrôle financier et la DEI de façade restreignent l'autonomie et la capacité d'expression.  | Les jeunes : « Nous voulons simplement avoir les mêmes chances de diriger que celles que les autres obtiennent par défaut. » Les propriétaires noir-es rencontrent des obstacles au moment de développer leur entreprise ou de créer une franchise.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redistribuer le financement et le pouvoir décisionnel aux organisations dirigées par des Noir-es</li> <li>• Soutenir les initiatives autodéterminées en matière de formation et de politiques</li> <li>• Offrir des possibilités de franchisage équitables</li> </ul>   |

**Subsistance (sécurité économique et moyens de subsistance)** : les données révèlent que le secteur des services d'alimentation ne permet pas aux jeunes et aux adultes noir-es de maintenir des moyens de subsistance stables; 52 % des travailleur-euses noir-es déclarent avoir un accès limité à l'avancement professionnel et 46 % mentionnent les bas salaires et les horaires imprévisibles comme raisons de leur départ. Ces conclusions font écho aux rapports des groupes de discussion selon lesquels les

jeunes Noir-es intègrent le secteur avec enthousiasme, mais se heurtent à des obstacles en matière de formation et de certification qui freinent leur progression de carrière. Même parmi les entrepreneur-euses, 41 % signalent l'accès inégal au financement comme un obstacle à la croissance de leur entreprise. Le cadre C3 montre que la sous-évaluation des traditions culinaires noires limite la capacité à transformer facilement les compétences en revenus ou en possession d'une entreprise. Ensemble, ces données illustrent

que la survie économique dans le secteur des services d'alimentation reste précaire pour de nombreux-euses travailleur-es noir-es, malgré leur surreprésentation dans les postes de première ligne. Des solutions concrètes telles que le recrutement et le mentorat au sein des communautés, les programmes de subventions municipales et les prêts ciblés aux petites entreprises, ainsi que les apprentissages rémunérés, ouvrent des perspectives plus stables.

**Protection (sécurité, stabilité, dignité) :** la sécurité psychologique reste fragile, le racisme et la diversité de façade étant perçus comme des caractéristiques normalisées de nombreux milieux de travail. Une étude a révélé que 57 % des répondant-es noir-es avaient été victimes ou témoins de discrimination raciale dans leur milieu de travail, et près de la moitié estimaient ne pas pouvoir signaler ces incidents en toute sécurité sans craindre de représailles, même si 82 % des restaurants interrogés ont adopté des politiques officielles en matière de DEI. Le cadre C3 interprète cela comme une dévalorisation structurelle de l'identité noire, rendant la

sécurité conditionnelle. Les restaurateur-trices peuvent remédier à cette situation en mettant en place des politiques d'antiracisme claires, des canaux de plainte confidentiels, des formations destinées aux gestionnaires afin qu'ils/elles puissent reconnaître et mettre fin aux préjugés, ainsi que des directives pour des repas respectueux sur le plan culturel qui définissent les attentes envers le personnel et la clientèle.

**Compréhension (apprentissage et reconnaissance) :** l'enseignement culinaire et la gestion quotidienne sous-représentent souvent les cuisines noire et de la diaspora, renforçant ainsi la place des menus et des normes d'évaluation eurocentrés. Les données indiquent que 54 % des travailleur-euses noir-es souhaitent davantage de formations en leadership et en gestion d'entreprise, mais que seulement 28 % déclarent avoir accès à de tels programmes. L'intégration de l'histoire et des techniques culinaires des Noir-es dans les curriculums et l'obligation de suivre une formation sur la littératie culturelle pour les chef-fes et les serveuruses contribuent à garantir la reconnaissance et la valorisation de ces connaissances, offrant ainsi aux travailleur-euses une mobilité ascendante pour continuer à intégrer les savoirs culinaires des Noir-es dans les espaces grand public.

**Participation (voix, leadership, prise de décision) :** une participation significative dans un secteur nécessite une large représentation dans les postes décisionnels. Or, dans certaines régions, seulement 15 % des employé-es noir-es occupent des postes de direction, alors qu'ils/elles représentent jusqu'à 27 % de la main-d'œuvre. De plus, 56 % estiment que leur voix n'est pas prise en compte dans les décisions relatives aux politiques ou aux menus, et 48 % déclarent manquer de mentors ou de parrains. Même lorsque des initiatives d'inclusion existent, elles sont souvent purement symboliques et n'ont aucun effet redistributif. En revanche, le recrutement au sein de la communauté, les comités décisionnels diversifiés, les objectifs assortis d'incitatifs en matière d'équité pour le recrutement et la promotion, ainsi que le développement du leadership ouvrent des voies crédibles vers des postes de supervision et de gestion.

**Création et identité (innovation, expression, reconnaissance) :** la création et l'identité se rejoignent dans la capacité à exprimer sa culture et à être reconnu-e pour celle-ci. Pourtant, à travers le pays, 71 % des professionnel·les culinaires noir-es affirment que leurs idées sont sous-estimées ou appropriées, et moins de 10 % des chef-fes reconnues à l'échelle nationale s'identifient comme noir-es. Le cadre C3 qualifie d'extraction culturelle la conversion du travail culinaire des Noir-es en profit culturel sans propriété ni crédit



correspondants. Malgré tout, l'innovation se poursuit : 64 % des entrepreneur-euses noir-es développent des menus fusion et inspirés du patrimoine culinaire, alliant authenticité et adaptation au marché. Il est nécessaire de mettre en place des financements et des structures permettant l'expansion de la production créative en investissant dans les jeunes entreprises culinaires appartenant à des Noir-es, en protégeant la propriété créative et en reconnaissant les créateurs-trices, en augmentant la visibilité médiatique et en créant des associations culinaires noires au sein des institutions culinaires afin de renforcer la reconnaissance des origines et du marché.

**Liberté (autonomie et autodétermination) :** dans le modèle de Max-Neef, la liberté est l'aboutissement de la satisfaction des besoins et de la capacité d'agir selon ses valeurs sans crainte de représailles. Nos données montrent que le système actuel du secteur des services d'alimentation limite l'autodétermination, même si les travailleur-euses et les entrepreneur-euses développent des solutions au sein de la communauté : 59 % aspirent à l'entrepreneuriat, mais 45 % évoquent des lacunes en matière de financement, et 38 % craignent la discrimination de la part des fournisseurs ou des locateur-rices. Les modèles de propriété coopérative et communautaire fonctionnent comme des sources de satisfaction synergiques, associant autonomie, identité, participation et création, tout en facilitant l'accès au capital et en réduisant les obstacles qui freinent la création et le

développement des entreprises pour les restaurateur-trices et les participant-es. Comme l'a exprimé Jessica (Ontario) : « Personnellement, je trouve que les restaurants appartenant à des Noir-es servent de modèles et offrent des possibilités de mentorat aux aspirant-es chef-fes noir-es. De plus, ils contribuent à renforcer le secteur des services d'alimentation au sein de la communauté noire. C'est donc une situation gagnant-gagnant.

Selon le modèle de développement à l'échelle humaine, le secteur des services d'alimentation au Canada fonctionne comme une source de satisfaction déficiente : il dépend de la main-d'œuvre et de la créativité des Noir-es pour générer de la valeur, mais ne répond pas aux besoins humains fondamentaux de ceux et celles sur lesquels il s'appuie le plus. C'est un problème systémique plutôt qu'anecdotique : les écarts salariaux, les environnements dangereux, les possibilités d'avancement limitées et l'exclusion de la reconnaissance des origines et de la propriété engendrent des privations dans toutes les catégories de besoins. Pourtant, ces mêmes données révèlent également les prémices d'une transformation et la résilience de la communauté, soulignant le double enseignement du modèle de développement à l'échelle humaine et du cadre C3 : l'équité dans le secteur des services d'alimentation n'est pas seulement une question d'inclusion, mais aussi de redistribution du pouvoir, des profits et de la valeur culturelle. ●





## CONCLUSION CLÉ N° 3

# Le sentiment des consommateurs·trices noir·es est influencé par l'inclusion et l'antiracisme.

En assumant leur double identité de client·es régulier·ères et de minorités évoluant dans des environnements majoritairement non noirs, les consommateur·trices noir·es ont une perspective unique sur les efforts déployés par les entreprises pour accorder la priorité aux pratiques de DEI pour leurs employé·es et leurs client·es, ainsi que pour associer l'inclusion visible à l'endroit où ils/elles mangent, à la fréquence à laquelle ils/elles reviennent et à la façon dont ils/elles parlent des marques. Les restaurateur·trices devraient en prendre note, car les client·es noir·es continuent de surpasser les autres groupes racialisés en matière de dépenses dans le secteur des services d'alimentation : 78 % des femmes et des hommes noir·es déclarent commander des plats et des boissons au moins une fois par semaine, contre 62 % des personnes blanches et 51 % des personnes racialisées non noires. Cela représente une baisse de 10 points par rapport à l'étude de référence de 2021, ce qui peut très probablement s'expliquer par le changement des habitudes alimentaires après la pandémie.

Les consommateur·rice·s noir·e·s ont une perspective unique sur les restaurants qui accordent la priorité à l'EDI pour leurs employé·e·s et leurs client·e·s, car ils·elles sont à la fois des utilisateur·rice·s fréquents·tes du secteur de la restauration

**Le plus gros problème, c'est la tenue vestimentaire, le code vestimentaire. Ça me rend dingue parce que souvent, quand on entre dans un établissement, le premier signal d'alarme est que si on porte un chapeau, on ne peut pas entrer. Et historiquement, c'est généralement lié aux personnes noires, évidemment. Vous jouez la musique que nous avons créée, mais nous devons nous habiller d'une certaine manière pour pouvoir entrer dans l'établissement afin d'en profiter, ou même pour dépenser notre argent.**

**IBRAHIM**  
(Ontario)

**Les serveurs étaient moins disposés à faire un bon service parce que j'étais noire. Il m'ignorait complètement alors que les gens à côté qui étaient blancs les serveurs leur offraient un bon service.**

**TÉMOIGNAGE ANONYME**

**QUAND ON VA AU RESTAURANT, C'EST POUR MANGER, ÉVIDEMMENT, MAIS C'EST AUSSI POUR LE CÔTÉ SOCIAL. ET SENTIR QU'ON PEUT ÊTRE LIBRE ET HONNÊTE AVEC LE/LA SERVEUR·EUSE PARCE QU'ON PARTAGE DES POINTS CULTURELS COMMUNS, C'EST IMPORTANT POUR L'EXPÉRIENCE GLOBALE.**

**MAX**  
(Ontario)

**CONTRAIREMENT AUX  
AUTRES CLIENT·ES,  
L'HÔTE·SSE A DEMANDÉ À  
PLUSIEURS REPRIS DE  
VÉRIFIER LEUR IDENTITÉ.**

**TÉMOIGNAGE ANONYME**

et des minorités qui évoluent dans des espaces largement non noir·es. La crédibilité et la qualité du service sont évaluées par les consommateur·trices à travers ce qu'ils/elles voient dans le restaurant, à la porte et en ligne.

Malgré ces incidents, les consommateurs·trices noir·es ne se retirent pas complètement du secteur des services d'alimentation. Au contraire, les consommateurs·trices et les employé·es sont déterminé·es à conseiller les restaurants sur les mesures à prendre pour mettre en place des changements systémiques qui améliorent l'expérience des repas au restaurant, les relations avec la communauté et les environnements de travail pour tous les groupes privés d'équité. Pour les femmes noires, cela consiste à créer des espaces sûrs où les employé·es peuvent se faire entendre (85 % sont d'accord), à favoriser les relations avec les dirigeant·es communautaires et les organisations pour la justice raciale (75 % sont d'accord) et à s'associer à des fournisseurs de produits alimentaires et de boissons dont les engagements en matière de DEI reflètent les valeurs du restaurant (70 % sont d'accord). Des réponses similaires ont été données par les hommes noirs, qui ont classé « l'intégration de la DEI parmi les valeurs fondamentales du restaurant » au troisième rang des recommandations les plus populaires (70 % d'accord).

La diversité n'est pas un phénomène nouveau pour la communauté noire, grâce à la grande variété de nationalités et d'ethnies qui composent la diaspora noire. Par conséquent, les consommateurs·trices noir·es recherchent et récompensent les établissements qui leur semblent sûrs, équitables et adaptés à leur culture. Comme l'a exprimé un·e participant·e lors d'un groupe de discussion : « Ce que je préfère dans la nourriture, c'est la nourriture. » Les expériences culinaires authentiques sont appréciées, tandis que l'appropriation, la malhonnêteté et la banalisation des traditions culturelles sont décriées.

**Je m'intéresse au service, au respect. Je m'intéresse aux principes : la façon dont vous me traitez, la façon dont je vous traite. Je n'ai aucun problème à embaucher une personne issue d'une culture différente, tant qu'elle comprend la culture jamaïcaine ou africaine et qu'elle sait comment accueillir les client·es noir·es dans ce restaurant. Mais aujourd'hui, les choses ont changé : plusieurs Chinois·es ouvrent des restaurants éphémères et prétendent qu'il s'agit de restaurants trinitadiens ou jamaïcains, alors que ce n'est pas le cas.**

**MARJORIE**  
(Ontario)

**À Toronto, nous avons beaucoup de communautés enclavées. Certain·es restaurateur·trices n'embauchent que des personnes issues de leur propre milieu. Il serait judicieux que ces propriétaires suivent une formation sur la DEI afin de comprendre comment créer et tirer parti d'une main-d'œuvre plus inclusive.**

**TÉMOIGNAGE  
ANONYME**

Lorsque les restaurateur·trices font preuve d'équité, la fidélisation et l'intention de revenir augmentent. Dans le cas contraire, les consommateurs·trices réduisent la fréquence de leurs visites, préviennent leur entourage ou évitent carrément certaines chaînes. Il est essentiel que les employeur·euses comprennent ce principe, compte tenu du boycottage de Target aux États-Unis, où une campagne en ligne et hors ligne menée par le pasteur

Jamal Bryant a incité les communautés noires à cesser de fréquenter ce détaillant après son virage inattendu contre la DEI en janvier 2025. Cette mobilisation massive des consommateurs-trices a entraîné une chute de 33 % du cours de l'action et une baisse mensuelle constante de plus de 3 % de la fréquentation, comme l'a rapporté Investopedia en septembre 2025. Malgré leur faible poids démographique, les consommateurs-trices noires canadiennes sont tout aussi prêtes à faire entendre leur voix par leurs achats. Entre les études de 2021 et 2025, les femmes et les hommes noirs ont indiqué qu'ils/elles seraient plus susceptibles de fréquenter les restaurants ou de commander au moyen d'applications de livraison si les mesures suivantes étaient prises : avoir la réputation de traiter équitablement les employé-es (76 %), sensibiliser de manière proactive le public aux questions de justice raciale (67 %) et/ou utiliser leur site Web, leurs réseaux sociaux, leur menu, les publicités à l'intérieur du restaurant, etc. pour exprimer leur soutien à la justice raciale (63 %). Puisque les habitudes

de repas hors domicile des Noires dépassent de 16 points de pourcentage celles du deuxième groupe racial, les restaurateurs-trices du secteur des services d'alimentation doivent combler leurs lacunes opérationnelles et en matière de marketing afin de répondre aux attentes de ce segment de consommateur-rices qui représente une part disproportionnée des visites et des dépenses.

Surtout, les client-es noir-es, confronté-es régulièrement au racisme interpersonnel et systémique, sont devenu-es extrêmement attentif-ves et établissent des liens entre l'inclusion visible et des comportements concrets sur le marché : où ils/elles mangent, à quelle fréquence ils/elles reviennent et comment ils/elles parlent des marques. Ils/elles remarquent quand les entreprises adoptent des pratiques inclusives tout au long de l'expérience client, mais accordent également une très grande importance aux petites améliorations visibles et cohérentes, qu'il s'agisse de chaînes nationales ou d'établissements indépendants. ●

## TENDANCES DES REPAS HORS DOMICILE



**78 %** des Canadien-ne-s noir-e-s commandent des repas sur place, à emporter ou en livraison plus d'une fois par semaine, contre



**65 %** des autres groupes racialisés,



**62 %** des Canadien-ne-s blanc-he-s,



**56 %** des Canadien-ne-s d'origine sud-asiatique et



**34 %** des Canadien-ne-s d'origine est-asiatique.

# CONSEQUENCES, LEVIERS POLITIQUES ET PROCHAINES ÉTAPES

Les trois conclusions clés démontrent que l'équité n'est pas un simple atout pour la réputation, mais un système opérationnel fondamental qui détermine qui peut accéder à un emploi de qualité, combien de temps les employé-es restent en poste et où les client-es choisissent de dépenser leur argent. Ces trois conclusions clés ont toutes des conséquences économiques directes pour les restaurateurs-trices et l'écosystème dans son ensemble. Ensemble, elles expliquent pourquoi le sous-investissement dans l'équité se traduit par des coûts plus élevés, un moins bon rendement et des revenus volatils, et pourquoi une action à l'échelle du secteur est un impératif tant économique que moral.

## IMPLICATIONS ÉCONOMIQUES

Lorsque les mentalités évoluent mais que les structures restent les mêmes, les employeur-euses se privent de talents et de ressources financières. Le soutien à la DEI s'est accru, mais les activités liées au recrutement, aux promotions et à la gestion des incidents se déroulent souvent comme auparavant. L'opacité des parcours professionnels et le partage sélectif de l'information augmentent le roulement du personnel, prolongent la durée pendant laquelle les postes restent vacants et augmentent les coûts de remplacement et de formation. Le personnel compétent est contraint d'occuper des postes moins influents ou de refuser des promotions afin d'éviter les environnements toxiques, ce qui entraîne une « pénalité de promotion » freinant la mobilité interne et obligeant les restaurateurs-trices à recruter à l'externe, un processus qui est plus coûteux. La demande d'emplois dans le secteur des services d'alimentation est présente, mais l'offre d'emplois équitables et transparents est limitée, ce qui freine inutilement la croissance et la qualité du service.

« **L'ÉQUITÉ N'EST PAS UN  
SIMPLE ATOUT POUR LA  
RÉPUTATION, MAIS UN  
SYSTÈME OPÉRATIONNEL  
FONDAMENTAL.** »

Lorsque les milieux de travail ne répondent pas aux besoins humains fondamentaux des travailleur-euses noir-es (subsistance, protection, compréhension, participation, création, identité et liberté), le risque d'entreprise augmente. Les horaires imprévisibles et les environnements dangereux font augmenter l'absentéisme et le roulement du personnel, faisant exploser les budgets de remplacement et de formation et nuisant à la qualité du service. Un accès minimal à la formation et une voix limitée dans la prise de décision réduisent la capacité à résoudre les problèmes sur le terrain, ralentissent la reprise après les erreurs et nuisent à la productivité. L'extraction culturelle (qui consiste à s'inspirer des traditions culinaires et de la créativité des Noir-es sans reconnaissance, sans mention des origines ou sans récompense) mine la motivation et affaiblit la différenciation

des produits, réduisant les marges et atténuant le caractère distinctif de la marque. Les écarts de financement, les préjugés des locateurs-trices et des fournisseurs, ainsi que les parcours vers la propriété limités, entravent la création et la croissance des entreprises, freinent les multiplicateurs économiques locaux et réduisent la diversité des fournisseurs. Le secteur freine la rétention, la productivité et la création de nouvelles entreprises, même s'il dépend des talents et des connaissances des Noir-es pour ses performances quotidiennes et son innovation.

Les choix des consommateurs-trices noir-es influencent directement la demande dans le secteur. Les client-es noir-es fréquentent les restaurants plus souvent que de nombreux autres groupes et vérifient attentivement si l'inclusion est visible dans le personnel, les politiques et les pratiques. Lorsque les restaurateurs-trices agissent de manière crédible sur le plan de l'équité, l'intention et la fréquence des visites augmentent, le montant de la facture moyenne se stabilise et les revenus deviennent moins volatils. Lorsque les incidents liés au phénomène « manger au restaurant en étant Noire » ne sont pas traités, les dépenses diminuent, le roulement s'accélère et des mois d'investissement en matière de marketing peuvent être réduits à néant par un bouche-à-oreille négatif. Une gestion cohérente des incidents, des normes de conduite claires pour les clients ainsi qu'un processus de signalement des incidents et des délais de résolution standardisé ou public réduisent l'incertitude tant pour les client-es que pour les employé-es racialisé-es. Cela renforce la fidélité et crée des possibilités liées à la marque pour les restaurateurs-trices qui peuvent démontrer des pratiques responsables et de bonne foi au sein des communautés qu'ils/elles servent.

Ces tendances placent le secteur devant un choix évident. Le secteur des services d'alimentation au Canada peut continuer à compter sur les travailleur-euses et les client-es noir-es tout en absorbant les coûts croissants de l'exclusion, ou il peut faire de l'équité une infrastructure opérationnelle fondamentale en finançant les systèmes appropriés, en faisant correspondre les mesures incitatives à des résultats mesurables et en plaçant les Noir-es au cœur du leadership.

## LEVIERS POLITIQUES ET PROCHAINES ÉTAPES

Les recommandations qui suivent traduisent ces implications en leviers concrets pour les restaurateurs-trices, les éducateurs-trices, les bailleur-euses de fonds et les responsables. Accorder la priorité au projet de faire de l'équité une infrastructure opérationnelle essentielle, que ce soit en finançant les systèmes dirigés par des Noir-es, en faisant correspondre les mesures incitatives à des résultats mesurables ou en intégrant la recherche et la mise en œuvre fondées sur la race afin que des milieux de travail équitables deviennent la norme plutôt que l'exception.



1

### **Financer la recherche menée par des Noir-es comme une infrastructure essentielle.**

Accorder des subventions pluriannuelles et flexibles afin que les équipes puissent établir des priorités, adapter leurs méthodes, rémunérer équitablement les participant-es et communiquer ouvertement leurs conclusions. Créer un fonds de recherche dédié au secteur des services d'alimentation destiné aux Noir-es afin de constituer des ensembles de données longitudinales et de soutenir l'apprentissage à l'échelle du secteur.

2

**Adopter des normes de recherche menées par la communauté.** Exiger une gouvernance communautaire rémunérée, des protocoles tenant compte des traumatismes, des méthodes sûres sur le plan culturel et des budgets pour la traduction, la garde d'enfants, la nourriture et le transport. Ces normes renforcent la qualité et la fiabilité des données et garantissent que les résultats sont intégrés aux outils, à la formation et aux politiques.

3

**Former l'environnement, et pas seulement les employé-es.** Faire des compétences des gestionnaires un élément central : racisme anti-Noir-es, recrutement et évaluation sans préjugés, horaires équitables, transparence salariale, désescalade des conflits et gestion fondée sur l'équité des incidents liés au phénomène « manger au restaurant en étant Noir-e ». Combiner les formations avec un accompagnement sur le terrain et des listes de vérification utilisées par les superviseur-euses pour les entrevues, la planification des horaires et les discussions sur le rendement.

4

**Lier les investissements consacrés à la formation à des résultats mesurables.** Exiger un tableau de bord simple et cohérent permettant de suivre les taux d'incidents et les délais de résolution, la fidélisation et la promotion du personnel noir, la réduction des écarts salariaux, la représentation des Noir-es dans les postes de direction et de gestion, la participation à des formations rémunérées, ainsi que les résultats en matière de sécurité et d'appartenance. Partager les résultats agrégés avec le personnel. Renouveler le financement des restaurateur-trices qui atteignent leurs objectifs et fournir une assistance technique en cas de résultats insuffisants.

5

**Supprimer les obstacles financiers et temporels à la participation.** Proposer une aide au transport pour se rendre au travail, comme des abonnements mensuels pour les travailleur-euses horaires et des subventions pour les certifications requises. Associer ces mesures à des horaires prévisibles et équitables afin que le personnel puisse bénéficier des avantages sociaux. Pour les PME, proposer un soutien sous forme de solutions clés en main comprenant la formation des gestionnaires, le transport, le renouvellement des certifications et des modèles de politiques de démarrage rapide afin de mieux répondre aux besoins des jeunes Noir-es à la recherche d'un accompagnement dans leur avancement professionnel.

6

**Investir dans la diversité des propriétaires et des fournisseurs.** Multiplier les cuisines partagées et les incubateurs, associer l'espace à des microcrédits ou à des capitaux patients, à des aides à la comptabilité et à l'obtention de licences, ainsi qu'à la préparation à l'approvisionnement. Fixer des objectifs et des délais d'approvisionnement dans les institutions publiques, les grands lieux et les chaînes afin de transférer des fonds réels aux fournisseurs et aux traiteurs appartenant à des Noir-es.

7

**Planifier la sécurité de la fin de carrière et de la retraite.** Instaurer des pensions communes ou des cotisations équivalentes à un REER pour les travailleur-euses horaires, des options de retraite progressive, des avantages sociaux transitoires pour le personnel à temps partiel, des évaluations ergonomiques et des ajustements d'horaire favorisant une carrière saine. Ces mesures protègent les revenus à vie et réduisent la précarité après la retraite.

8

**Mener des projets pilotes locaux et mesurer leur incidence.** Dans les quartiers où le taux de chômage des jeunes Noir-es est élevé, combiner l'accompagnement des employeur-euses, la formation préemploi rémunérée, l'approvisionnement auprès de fournisseurs clés et les marchés éphémères qui stimulent la circulation piétonnière. Évaluer le nombre d'emplois créés, la fidélisation du personnel, les promotions, la création d'entreprises, la redistribution des dépenses locales, la réduction des incidents et la fidélisation de la clientèle. Utiliser l'évaluation à cycle rapide pour procéder à des ajustements en quelques semaines.

9

**Standardiser les outils et assurer leur disponibilité.** Les restaurateurs-trices ont besoin de modèles modifiables pour les offres d'emploi basées sur les compétences et les entrevues structurées, de listes de vérification pour la planification des horaires et les audits sur l'équité salariale, de politiques relatives au comportement des client-es et à la gestion des incidents, des programmes de mentorat qui vont des postes de simples employé-es à ceux de superviseur-euses, de modèles d'approvisionnement favorisant la diversité des fournisseurs, ainsi que de tableaux de bord simples pour suivre le roulement du personnel, les promotions, les écarts salariaux et le sentiment d'appartenance. Ces ressources doivent être accompagnées de guides sectoriels et mises à jour chaque année en tenant compte des enseignements tirés des audits et des projets pilotes. La boîte à outils complémentaire comprend des ressources qui permettent de mettre en œuvre certains de ces éléments.

10

**Renforcer l'écosystème et les curriculums de formation.** Concevoir conjointement des curriculums pour le secteur des services d'alimentation avec des chef-fes, des éducateurs-trices, des étudiant-es et des employeur-euses noir-es afin que la formation reflète les connaissances culinaires des Noir-es et prépare les apprenant-es à des emplois équitables et de haute qualité dans lesquels ils/elles pourront innover. Exiger des stages coopératifs ou rémunérés respectant les normes d'équité, faire correspondre les microcertifications avec des emplois réels, créer des associations d'étudiant-es noires en cuisine avec des groupes de mentors, et proposer aux enseignant-es des formations sur le racisme anti-Noir-es, l'évaluation inclusive et la pédagogie adaptée à la culture. Intégrer une évaluation impartiale dans les stages et suivre les résultats en matière de réussite, de placement, de promotion et d'entrepreneuriat.

L'équité doit être considérée comme un système à construire et à maintenir. Soutenir la recherche et la mise en œuvre menées par des Noir-es. Former les gestionnaires et responsabiliser les environnements quant aux résultats. Réduire les obstacles qui nuisent à l'implantation de bonnes idées. Renforcer l'accès à la propriété et protéger les travailleuse-s tout au long de leur carrière, même à la retraite. Grâce à ces mesures, le secteur des services d'alimentation au Canada peut traduire ses engagements en gains mesurables pour les travailleuse-s et les propriétaires noir-es, en petites entreprises plus résilientes et en une richesse communautaire plus forte. ●



# **ANNEXE**

---

- A. BIOGRAPHIES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE & REMERCIEMENTS**
- B. SURVEY QUESTIONS**
- C. RÉFÉRENCES**

## APPENDIX A:

# Biographies des membres de l'équipe & Remerciements



**Elle Asiedu (elle/iel)** est une stratège, entrepreneuse et facilitatrice du changement systémique reconnue pour ses solutions novatrices et fondées sur les données. En tant que cofondatrice et directrice générale de The Re-Seasoning Coalition (TRSC), elle s'est forgé une réputation dans le domaine des partenariats stratégiques qui ouvrent de nouvelles perspectives en matière d'équité, de représentation et d'action dans le secteur des services d'alimentation au Canada. Ancienne spécialiste en marketing dans le secteur public et propriétaire d'une petite entreprise, Elle contribue activement aux groupes de réflexion municipaux et communautaires qui redéfinissent l'équité et la placent au cœur du changement social dans une perspective de développement commercial et d'engagement communautaire.

Créatrice aux multiples talents, Elle a été sélectionnée comme membre fondatrice de « Women Leaders for the World - Black Diaspora Cohort » de How Women Lead en 2024. Elle a mis à profit son expertise éclectique pour piloter chacune des initiatives phares de TRSC, notamment le programme d'apprentissage en ligne « Équité et autonomisation dans le secteur des services d'alimentation », l'exposition « Black Experience Pavilion » (Pavillon de l'expérience des Noires) et les événements de réseautage « Hire Her » et « Black Talent Networking Session » (Recrutez-la/Séance de réseautage des talents noires).



**Mama Adobea Nii-Owoo (elle/la)** est une nouvelle professeure adjointe à l'Université McGill, spécialisée dans les politiques d'éducation multilingue, en formation des enseignant-es et en éducation au développement international. Ses recherches visent à traduire les données en politiques qui améliorent l'accès, l'équité et l'excellence en éducation. Elle a participé à des projets de recherche en Ontario portant sur les apprenant-es multilingues dans les écoles conventionnelles et a animé des ateliers visant à recueillir des données multilingues sur le rôle des femmes dans l'agriculture durable en Afrique de l'Ouest et leur participation au parlement ghanéen. De plus, Mama a contribué à des recherches sur le développement des compétences des cinéastes noires émergent-es au Canada et a soutenu la révision des curriculums visant à renforcer les programmes d'Études africaines à l'Université de Toronto.

Ses travaux ont été publiés dans « Centring Multilingual Learners and Countering Raciolinguistic Ideologies in Teacher Education », « Handbook of Language and the Global South », ainsi que dans des revues telles que TESL Canada et OLBI. Le travail de Mama est présenté dans le documentaire « No Vernacular », qui examine le multilinguisme africain et la politique linguistique au Ghana.



**Evelyn Amponsah (elle/la)** est une leader transformatrice reconnue pour sa capacité à mener des changements systémiques, à favoriser l'innovation stratégique et à bâtir des équipes autonomes et hautement performantes. Grâce à sa grande expertise dans plusieurs secteurs, elle parvient à concilier des intérêts divergents pour établir un consensus et inspirer l'action. Evelyn s'est forgé une réputation grâce à son travail novateur dans l'élaboration de cadres relatifs au racisme anti-Noir-es, d'approches communautaires fondées sur des données probantes et de boîtes à outils pratiques reposant sur les principes de lutte contre l'oppression et d'équité.

Chercheuse et militante, Evelyn est titulaire d'un doctorat de l'Université York, où ses recherches portent sur l'économie politique du racisme anti-Noir-es. Elle a été cofondatrice du Collectif des étudiant-es noir-es diplômé-es de l'Université York (York University Black Graduate Students Collective), qui a été à l'origine d'un changement institutionnel ayant mené à la création de programmes d'Études noires et à un engagement en faveur d'une plus grande représentation des Noir-es au sein de la faculté. Evelyn s'engage à fournir aux gens, aux organisations et aux communautés les outils nécessaires pour lutter contre le racisme anti-Noir-es, démanteler les inégalités systémiques et bâtir un avenir transformateur et inclusif.



**Kyra Knapp (elle/la)** est une leader du développement économique et du tourisme établie dans le sud-ouest de l'Ontario. Elle est la cheffe de la direction de KLB Consulting, une société de conseil axée sur les valeurs qui se consacre à la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le paysage économique canadien. Kyra s'efforce passionnément de faire entendre la voix des populations marginalisées, de promouvoir leurs activités, et de favoriser les approches durables en matière de développement économique et communautaire. Elle détient la certification PAED (Professional Aboriginal Economic Development Certification), est certifiée CANDO et est accompagnatrice formée en développement de l'expérience. Nommée parmi les 10 meilleur-es professionnel-le-s du développement économique par l'EDCO en 2021 et figurant dans le classement « Top 40 Under 40 » de Business Elite au Canada, Kyra a perfectionné ses compétences pendant plus de dix ans en travaillant dans le domaine du développement économique municipal et autochtone. Elle estime que la voie vers un paysage économique équitable passe par des pratiques régénératrices.

Kyra se spécialise dans le développement économique communautaire, la planification stratégique et le développement touristique. Elle a été directrice de RTO1, dans le sud-ouest de l'Ontario, où elle a occupé le poste de présidente du comité de gouvernance. Kyra est également directrice du Conseil de développement économique de l'Ontario (Economic Development Council of Ontario), où elle préside également le comité sur la DEI.

**REMERCIEMENTS**

Ce fut un honneur de contribuer à promouvoir l'équité dans le secteur des services d'alimentation en collaboration avec des experts issus de divers secteurs. Merci pour votre contribution.

**Philman George**

TRSC

**Richard Shank**

Technomic, Informa

**Manon Prévost et Tyra Vassallo**

MLPCom

**Warren C. Ford, MBA**

George Brown College

**Michelle Caine**

Centennial College

**Notisha Massaquoi, MSW, Ph.D**

Nyanda Consulting, University of Toronto

**Sarah Rajmoolie**

High Liner Foods

**Vivian Lai**

**Tristan Vogel**

KLB Consultants

# APPENDIX B: Questions du sondage

## Questions du sondage « Attiser la flamme » de TRSC

### Couverture du sondage

Cette étude vise à comprendre vos expériences de discrimination dans le secteur des services d'alimentation et vos perceptions des restaurants et de leurs fournisseurs affiliés comme employeur-euses de choix. Nous nous intéressons principalement à comprendre les mesures que les dirigeant-es devraient prendre pour créer des milieux de travail inclusifs et comment les Canadien-nes perçoivent leurs perspectives d'emploi dans les restaurants, chez les fabricants d'aliments et de boissons, chez les entreprises d'équipement et d'emballage pour les restaurants et chez les distributeurs de produits alimentaires et de boissons. Ce sondage prendra environ 20 à 25 minutes à remplir. Merci!

---

- 1. Dans quelle province ou quel territoire résidez-vous?**
  - a. Alberta
  - b. Colombie-Britannique
  - c. Manitoba
  - d. Nouveau-Brunswick
  - e. Terre-Neuve-et-Labrador
  - f. Territoire du Nord-Ouest
  - g. Nouvelle-Écosse
  - h. Territoire du Nunavut
  - i. Ontario
  - j. Île-du-Prince-Édouard
  - k. Québec
  - l. Saskatchewan
  - m. Territoire du Yukon
  
- 2. Sélectionnez la taille de population qui décrit le mieux votre communauté.**
  - a. Grande ville (1 million d'habitants ou plus)
  - b. Ville de taille moyenne (100 000 à 499 999)
  - c. Petite ville (10 000 à 99 000)
  - d. Ville rurale (moins de 9 999 habitants)
  
- 3. Veuillez indiquer votre âge.**
  - a. Moins de 18 ans
  - b. 18 à 24 ans
  - c. 25 à 34 ans
  - d. 35 à 44 ans
  - e. 45 à 54 ans
  - f. 55 à 64 ans
  - g. 65 ans et +

**4. Veuillez indiquer votre genre.**

- a. Homme
- b. Femme
- c. Transgenre
- d. Non binaire/Non conforme
- e. Je préfère ne pas répondre

**5. À quel choix ci-dessous vous identifiez-vous le plus?**

- a. Noire (p. ex. Noire africain·e, Afro-caribéen·ne, Afro-latino·a, Canadien·ne noir·e, etc.)
- b. Asiatique de l'Est et du Sud-Est (p. ex. Vietnamien·ne, Cambodgien·ne, Thaïlandais·e, Chinois·e, Japonais·e, Coréen·ne, etc.)
- c. Autochtones, Premières Nations
- d. Amérique latine, centrale ou du Sud
- e. Moyen-Orient, Afrique du Nord
- f. Caribéen·ne non noir·e (p. ex. Indo-Caribéen·ne, Sino-Caribéen·ne, etc.)
- g. Sud-asiatique (p. ex. Indien·ne, Pakistanais·e, Sri-Lankais·e, etc.)
- h. Blanc·he (p. ex. Européen·ne, Canadien·ne blanc·he, etc.)
- i. D'origine mixte
- j. Autre

**6. Quelle est votre situation d'emploi?**

- a. Salarié·e/Travailleur·euse autonome
- b. Sans-emploi
- c. À la recherche d'un emploi
- d. Aux études
- e. À la retraite
- f. Autre

**7. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ 18-34 ANS ET QUE VOUS ÊTES « SANS-EMPLOI » OU « À LA RECHERCHE D'UN EMPLOI » :****Quels facteurs ont influencé votre statut de sans-emploi?**

- a. Manque d'emplois dans mon quartier
- b. Manque de temps dans mon horaire pour un travail
- c. Manque d'emplois disponibles dans mon domaine d'études/d'intérêt
- d. Manque de transports en commun accessibles pour favoriser l'emploi
- e. Manque de soutien à la préparation à l'emploi (p. ex. rédaction de CV, préparation aux entrevues d'embauche, etc.)
- f. Je démarre une entreprise
- g. Je ne veux pas travailler
- h. Autre

**8. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « À LA RECHERCHE D'UN EMPLOI », TOUS LES ÂGES :****Parmi les facteurs suivants, lesquels sont les plus importants lorsque vous envisagez une nouvelle possibilité d'emploi?**

- a. La rémunération et/ou les avantages
- b. La distance entre le lieu de travail et le domicile
- c. Le lien entre le poste et mon domaine d'études ou d'intérêt
- d. La présence ou non d'une personne qui me ressemble dans l'équipe
- e. La stabilité du rôle ou du secteur

9. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « À LA RECHERCHE D'UN EMPLOI » et « NOIR·E » OU « D'ORIGINE MIXTE », TOUS LES ÂGES :
- Parmi les actions suivantes, lesquelles considérez-vous comme des indicateurs qu'un lieu de travail particulier ne sera pas un espace sûr pour vous?**
- Peu ou pas d'employé·es me ressemblent (manque de représentation au sein des groupes de pairs)
  - Peu ou pas de dirigeant·es me ressemblent (manque de représentation au sein de la direction)
  - Les guides des employés ou les codes de conduite sont manquants ou difficiles à trouver
  - Le processus d'entrevue a été précipité, impersonnel ou négatif
  - Autre
10. **Travaillez-vous actuellement ou avez-vous déjà travaillé dans le secteur de la restauration à quelque titre que ce soit (p. ex. personnel de cuisine, serveur·euse, caissier·ère, responsable de marque de restaurant, traiteur·euse, chef·fe cuisinier·ère d'entreprise, dégustateur·trice, influenceur·euse alimentaire, journaliste, etc.)?**
- Non
  - Non, mais j'envisage de travailler dans le secteur de la restauration
  - Oui, je travaille actuellement dans le secteur de la restauration
  - Oui, j'ai déjà travaillé dans le secteur de la restauration
11. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Quel était/est votre rôle dans l'industrie des aliments et des boissons?**
- Salle à manger (hôte·sse, serveur·euse, barman·maid, caissier·ère)
  - Cuisine (chef·fe, cuisinier·ère à la chaîne, plongeur·euse)
  - Gestion au niveau du magasin (directeur·trice, responsable des clés)
  - Gestion de la marque (siège social, personnel de soutien)
  - Fournisseur du secteur (producteur·rice, distributeur·rice, association)
  - Médias (influenceur·euse, journaliste)
  - Éducateur·trice (formateur·trice dans une école culinaire, professeur·e en gestion hôtelière)
  - Entrepreneur·euse alimentaire (traiteur·euse, boulanger·ère-pâtissier·ère, etc.)
  - Autre : Veuillez préciser
12. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION MAIS PAS À « GESTION » :
- Combien de travailleur·euses sont/étaient employé·es dans l'établissement où vous travaillez/avez travaillé?**
- 1 à 9 travailleur·euses (micro-entreprise)
  - 10 à 49 travailleur·euses (petite entreprise)
  - 50 à 249 travailleur·euses (entreprise de taille moyenne)
  - 250 à 499 travailleur·euses (grande entreprise)
  - Plus de 500 travailleur·euses (exploitation à grande échelle, société)
13. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR·TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Au total, combien d'employé·es votre entreprise emploie-t-elle?**
- 1 à 9 travailleur·euses
  - 10 à 49 travailleur·euses
  - 50 à 249 travailleur·euses
  - 250 à 499 travailleur·euses
  - 500 travailleur·euses et +

- 14. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « 1-499 » À COMBIEN DE TRAVAILLEUR·EUSES:  
Vous avez mentionné avoir travaillé dans le secteur des services d'alimentation, dans une petite ou moyenne entreprise ou un restaurant indépendant. Combien de temps y avez-vous travaillé?**
- Moins d'un an
  - 1 à 5 ans
  - 6 à 10 ans
  - Plus de 10 ans
- 15. Vous avez mentionné que vous travaillez dans le secteur des services d'alimentation ou que vous envisagez une carrière dans ce secteur. Quels facteurs ont influencé votre décision de rejoindre ce secteur? Cochez toutes les cases applicables.**
- Abondance de postes de niveau d'entrée
  - Horaires variables
  - Travailler avec des personnes de mon âge/bâtir un réseau social
  - Suivre ma passion/mon rêve
  - Possibilité de faire des pourboires
  - Apprendre un métier ou une compétence
  - Perspectives de carrière futures
  - Emplois à distance de marche de mon lieu de résidence
- 16. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « NON » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :  
Qu'est-ce qui vous a dissuadé de chercher un emploi dans le secteur des services d'alimentation? Cochez toutes les réponses applicables.**
- Conciliation travail-vie personnelle
  - Environnement physique/travail
  - Perspectives de carrière futures
  - Manque de représentation
  - Manque de compétences/formation de base
  - Rémunération inadéquate
  - Manque de prestations-maladie
  - Racisme
  - Autre
- 17. À quelle fréquence commandez-vous des aliments et des boissons dans les types d'endroits suivants?**
- Restaurants pour manger sur place
  - Restaurants avec un comptoir pour emporter/service au volant
  - Applications de livraison de nourriture (p. ex. Uber Eats, SkipTheDishes, etc.)
  - Chaînes nationales (McDonald's, The Keg, Swiss Chalet, etc.)
  - Chaînes régionales de taille moyenne (p. ex. Triple O's, St-Hubert, Turtle Jacks)
  - Restaurateurs·trices d'établissements indépendants locaux
- Jamais
  - Moins souvent qu'une fois tous les 3 mois
  - Une fois tous les 2-3 mois
  - Une fois par mois
  - Deux à trois fois par mois
  - Une fois par semaine
  - Quelques fois par semaine, mais pas tous les jours
  - Tous les jours

- 18. Dans quelle mesure est-il important pour vous que les restaurants que vous fréquentez ou les applications de livraison de nourriture que vous utilisez (p. ex. Uber Eats, SkipTheDishes, etc.) privilégient la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de leur organisation?**
- Très peu important
  - Peu important
  - Ni important ni peu important
  - Important
  - Très important
- 19. Selon vous, quel rôle les restaurants devraient-ils jouer dans le soutien public des enjeux de justice raciale?**
- Rôle passif (allié) : apporter un soutien général, mais intervenir de façon limitée
  - Rôle actif (activiste) : apporter un soutien proactif et entreprendre des actions à grande échelle
  - Aucun rôle : je ne veux pas que les entreprises du secteur des services d'alimentation s'impliquent
- 20. Une entreprise de restauration ou une application de livraison peut au mieux soutenir la justice raciale en...**
- Faisant appel à des consultants en DEI crédibles pour aider à évaluer les pratiques de RH actuelles
  - Faisant appel à un consultant en DEI crédible pour aider à évaluer les moyens d'éliminer les préjugés dans le recrutement et la promotion
  - Exigeant une formation anti-préjugés pour les employé-es
  - Incluant la DEI dans les valeurs fondamentales d'un restaurant
  - Offrant des congés payés aux employé-es souhaitant s'engager dans l'activisme
  - Partageant régulièrement les pratiques efficaces et inefficaces en matière de DEI avec les restaurants voisins afin de contribuer à renforcer l'ensemble de la communauté
  - S'associant à des fournisseurs d'aliments et de boissons qui ont des engagements en matière de DEI qui reflètent les valeurs du restaurant
  - Créant des espaces sûrs pour que les employé-es puissent faire entendre leur voix
  - Faisant don d'un pourcentage des recettes à des organisations luttant pour la justice raciale et/ou à des organisations locales soutenant les communautés mal desservies
  - Faisant don de 100 % des recettes d'une journée désignée à des organisations luttant pour la justice raciale et/ou à des organisations locales soutenant les communautés mal desservies
  - Favorisant les relations avec les dirigeant:es communautaires et les organisations luttant pour la justice raciale
  - Ils ne devraient prendre aucune mesure pour soutenir la diversité, l'équité et l'inclusion
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Ni d'accord ni en désaccord
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord

**21. Comment les actions suivantes d'un restaurant ou d'une application de livraison de nourriture influenceraient-elles votre intention de visiter l'établissement ou de passer une commande?**

*Je vais commander ou fréquenter un restaurant ou commander par une application de livraison de nourriture plus ou moins fréquemment si il ou elle...*

- a. A la réputation de ne pas traiter toute sa clientèle avec respect
- b. Traite la clientèle d'une manière qui entraîne des réactions négatives sur les réseaux sociaux et/ou des appels au boycottage de l'entreprise
- c. Traite les employé-es d'une manière qui entraîne des réactions négatives sur les réseaux sociaux et/ou des appels au boycottage de l'entreprise
- d. Est détenu-e et exploité-e par des minorités
- e. Fait don d'un pourcentage des recettes à des organisations luttant pour la justice raciale et/ou à des organisations locales soutenant les communautés mal desservies
- f. Fait don de 100 % des recettes d'une journée désignée à des organisations luttant pour la justice raciale et/ou à des organisations locales soutenant les communautés mal desservies
- g. A la réputation de traiter ses employé-es équitablement
- h. Éduque proactivement le public sur les enjeux de justice raciale
- i. Utilise son site Web, ses médias sociaux, son menu, sa publicité en magasin etc., pour exprimer son soutien à la justice raciale
- j. Ne fait rien pour soutenir la justice raciale
  - i. Beaucoup moins fréquemment
  - ii. Moins fréquemment
  - iii. Ni plus ni moins fréquemment
  - iv. Plus fréquemment
  - v. Beaucoup plus fréquemment

**22. En général, dans quelle mesure considérez-vous que l'injustice raciale est un problème important au Canada aujourd'hui?**

- a. Ce n'est pas du tout un problème
- b. Ce n'est pas un si gros problème
- c. C'est un peu un problème
- d. C'est un problème important
- e. C'est un problème très important

**23. En pensant à vos propres expériences dans les restaurants, que ce soit pour manger sur place ou pour un repas à emporter/une livraison, à quelle fréquence diriez-vous que vous avez personnellement été victime ou témoin de discrimination raciale lorsque vous mangiez au restaurant?**

- a. Jamais
- b. Rarement
- c. Parfois
- d. Souvent
- e. Toujours

**24. SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI » À LA QUESTION SUR LE FAIT D'AVOIR ÉTÉ TÉMOIN DE DISCRIMINATION RACIALE :**

**Pouvez-vous décrire des exemples précis de discrimination raciale que vous avez vécu dans un restaurant?**

[QUESTION OUVERTE]

25. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « NOIR·E OU D'ORIGINE MIXTE » :
- Vous avez mentionné plus tôt avoir subi une forme de discrimination en mangeant au restaurant. Comment les restaurateurs·trices peuvent-ils·elles offrir de meilleures expériences en restaurant aux Canadien·nes noir·es?**
- [QUESTION OUVERTE]
26. SI VOUS RÉPONDEZ « OUI » À LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEI :
- Quelles approches les restaurants et autres employeur·euses du secteur des services d'alimentation devraient-ils adopter pour offrir des pratiques de recrutement plus équitables? Veuillez sélectionner vos trois premiers choix dans la liste ci-dessous.**
- Repenser les descriptions de poste afin de mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur les diplômes et/ou revoir les descriptions de poste afin d'utiliser une terminologie plus inclusive
  - Énoncer clairement l'engagement de l'organisation en matière de diversité, d'équité et d'inclusion dans les offres d'emploi et/ou mettre en œuvre des politiques qui prévoient un engagement à long terme en matière de diversité, d'équité et d'inclusion
  - Participer à des salons de l'emploi et à des événements axés sur les communautés sous-représentées et/ou établir des partenariats avec des organisations communautaires pour établir des relations avec les groupes sous-représentés
  - Encourager les employé·es à recommander des candidat·es issu·es de divers horizons
  - Créer des panels d'entrevue diversifiés qui incluent des personnes de divers horizons
  - Retirer du CV les renseignements permettant d'identifier les candidat·es lors de la présélection et/ou uniformiser les questions et les processus d'entrevue afin de se concentrer sur les compétences plutôt que sur l'adéquation culturelle
  - Offrir une formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les responsables du recrutement et aux personnes chargées des entrevues et/ou évaluer régulièrement le processus de recrutement pour identifier les domaines à améliorer
  - Rendre compte de manière transparente des niveaux de diversité au sein de l'organisation
  - Autre : Veuillez préciser
27. **Dans vos propres mots, qu'est-ce qui manque aux employeur·euses du secteur des services d'alimentation et du secteur de la restauration lorsqu'il s'agit d'intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion sur le lieu de travail?**
- [QUESTION OUVERTE]
28. **Cela fait environ cinq ans que la dernière vague de militantisme pour la justice sociale a débuté. Selon vous, dans quelle mesure le milieu de travail au Canada est-il devenu plus ou moins équitable?**
- Significativement moins équitable
  - Moins équitable
  - Incertain·e
  - Plus équitable
  - Significativement plus équitable
29. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « PLUS ÉQUITABLE OU SIGNIFICATIVEMENT PLUS ÉQUITABLE » :
- Vous avez indiqué que vous estimiez que le milieu de travail canadien était devenu plus équitable au cours des dernières années. De quelle manière est-il devenu plus équitable?**
- [QUESTION OUVERTE]

- 30. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ-E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :**  
**En pensant à vos expériences en tant qu'employé-e du secteur des services d'alimentation, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes?**
- a. J'ai été victime ou témoin de discrimination raciale sur mon lieu de travail
  - b. Je suis convaincu-e que mon employeur-euse agira/a agi équitablement si un acte de racisme est/a été signalé à la direction
  - c. Je suis convaincu-e que mon employeur-euse agira/a agi rapidement si un acte de racisme est/a été signalé à la direction
  - d. Mon employeur-euse s'est/s'était engagé à promouvoir un lieu de travail équitable et inclusif
  - e. Des occasions de croissance et d'avancement existent pour tous les employés
  - f. J'ai reçu une formation adéquate sur la diversité et les lieux de travail inclusifs
  - g. Mon employeur-euse avait/a des politiques en matière d'équité, y compris des procédures en cas de harcèlement et de discrimination
  - h. On m'a refusé un emploi ou une promotion en raison de ma race
- i. Pas du tout d'accord
  - ii. En désaccord
  - iii. Ni d'accord ni en désaccord
  - iv. D'accord
  - v. Tout à fait d'accord
- 31. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « NON » À EMPLOYÉ-E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :**  
**Dans quelle mesure les exigences de formation pour travailler dans le secteur des services d'alimentation et/ou l'hôtellerie vous ont-elles empêché de rejoindre ce secteur?**
- a. Les programmes d'arts culinaires et d'hôtellerie étaient trop chers
  - b. Les programmes d'arts culinaires et d'hôtellerie n'étaient pas offerts dans ma région
  - c. Je ne répondais pas aux exigences des programmes d'arts culinaires et d'hôtellerie
  - d. Les exigences de formation ne m'ont pas empêché de rejoindre le secteur
  - e. Autre
- 32. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ-E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :**  
**Quels facteurs ont le plus influencé votre incapacité à progresser dans votre carrière en restauration? Cochez toutes les réponses applicables.**
- a. Un manque de mentorat
  - b. Des parcours de promotion peu clairs
  - c. Des préjugés raciaux
  - d. Des limitations financières
  - e. Un accès limité à la formation
  - f. Autre : Veuillez préciser
- 33. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ-E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :**  
**Comment décririez-vous le caractère inclusif de vos pratiques de recrutement de votre lieu de travail?**
- a. Pas du tout inclusif
  - b. Non inclusif
  - c. Plutôt inclusif
  - d. Inclusif
  - e. Très inclusif

34. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI OU NON » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- J'estime que les préjugés raciaux ont eu un impact négatif sur la progression de ma carrière dans le secteur des services d'alimentation.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord
35. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Je pense que les employé·es noir·es bénéficient d'un traitement équitable en matière de pratiques de recrutement, d'occasions de promotion et de rémunération égale par rapport à celui de leurs collègues non noir·es dans le secteur des services d'alimentation et le secteur de la restauration et des services d'alimentation.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord
36. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION et « NOIR·ES OU D'ORIGINE MIXTE » :
- Les préjugés ou la discrimination sur le lieu de travail ont affecté ma confiance dans la poursuite de rôles de direction.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord
37. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « OUI » À EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION et « NOIR·ES OU D'ORIGINE MIXTE » :
- J'ai accès à des possibilités de mentorat et de leadership qui favorisent ma croissance professionnelle dans le secteur des services d'alimentation.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord

38. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « ÉCOLE CULINAIRE » POUR EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Mon école culinaire offre un soutien solide aux aspirant-es entrepreneur-euses alimentaires noir-es, notamment des conseils sur l'enregistrement des entreprises, le financement, l'image de marque et l'accès aux possibilités de croissance professionnelle.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord
39. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « ÉDUCATEUR·TRICE » POUR EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- La formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion et la représentation (DEIR) est effectivement intégrée à notre curriculum pour tous/toutes les étudiant-es.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord
40. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « ÉDUCATEUR·TRICE » POUR EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Mon établissement offre des possibilités de mentorat et de réseautage spécialement destinées aux étudiant-es noir-es poursuivant une carrière dans le domaine culinaire.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord
41. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « ÉDUCATEUR·TRICE » POUR EMPLOYÉ·E DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Notre programme collabore avec des chef-es et des entrepreneur-euses alimentaires noir-es afin d'offrir aux étudiant-es des modèles à suivre et des informations sur le secteur.**
- Pas du tout d'accord
  - En désaccord
  - Neutre
  - D'accord
  - Tout à fait d'accord

42. SI VOUS AVEZ CHOISI « EMPLOYÉ-E » :
- À votre avis, quels sont les principaux obstacles qui empêchent les personnes noires et les autres groupes marginalisés d'être pleinement préparés à l'emploi dans le secteur des services d'alimentation? Sélectionnez toutes les réponses applicables**
- Un accès limité aux programmes de mentorat adaptés à la culture qui soutiennent les candidat·es noir·es et racialisé·es intéressé·es à travailler dans le secteur des services d'alimentation
  - Des préjugés dans les processus de recrutement qui affectent de manière disproportionnée les candidat·es noir·es et marginalisé·es
  - Des programmes de formation inadéquats dans le secteur, qui ne parviennent pas à remédier aux inégalités systémiques en matière de progression de carrière
  - Des lacunes en matière de ressources financières, de bourses et de subventions adaptées aux étudiant·es et entrepreneur·euses culinaires noir·es
  - Un accès limité au réseautage professionnel et aux pipelines de leadership pour les travailleur·euses racialisé·es
  - Un manque de représentation de chef·fes, gestionnaires et cadres noir·es et racialisé·es dans les postes de direction du secteur des services d'alimentation
  - Autre : Veuillez préciser
43. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR·TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Dans quelle mesure pensez-vous que la diversité et l'inclusion constituent un domaine prioritaire important pour votre entreprise?**
- Pas important
  - Légèrement important
  - Assez important
  - Important
  - Très important
44. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR·TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- À quel point êtes-vous familier·ère avec les termes « racisme systémique » ou « racisme systémique anti-Noir·es »?**
- Pas du tout familier·ère
  - Un peu familier·ère
  - Assez familier·ère
  - Très familier·ère
  - Extrêmement familier·ère
45. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR·TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Votre entreprise ou organisation dispose-t-elle actuellement d'un programme de diversité et d'inclusion pour aider à attirer, fidéliser et promouvoir les employé·es noir·es?**
- Oui
  - Non
  - Je ne sais pas

46. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR-TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Avez-vous un programme de mentorat ou de parrainage mis en place pour soutenir, fidéliser et/ou promouvoir les employé-es noir-es dans le cadre de votre stratégie d'entreprise?**
- Oui
  - Non
  - Je ne sais pas
47. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR-TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Veillez décrire les obstacles, internes ou externes, auxquels vous êtes confronté-e pour faire avancer les politiques antiracistes et en faveur de la diversité et de l'inclusion.**  
[QUESTION OUVERTE]
48. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR-TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- En tant que propriétaire d'entreprise, comment préféreriez-vous mettre en œuvre des politiques et des pratiques favorisant l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation sur votre lieu de travail?**
- Grâce à un programme que je développe en interne
  - Grâce à un programme développé par un-e consultant-e externe
  - En embauchant un-e représentant-e des RH pour travailler au sein de l'entreprise
  - Grâce à un programme élaboré en collaboration avec un-e consultant-e externe
  - Autre
49. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR-TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Quels facteurs sont les plus importants pour déterminer s'il faut mettre en œuvre des politiques et des pratiques favorisant l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation sur votre lieu de travail?**
- Le coût global
  - L'impact réel par rapport à l'impact prévu sur la main-d'œuvre
  - Le temps requis pour mettre en œuvre de nouvelles politiques et pratiques
  - La perception publique de l'entreprise après la mise en œuvre de nouvelles politiques et pratiques
  - L'approbation du siège social/de la société
50. SI VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉ « GESTION, FOURNISSEUR, ÉDUCATEUR-TRICE » DANS LE SECTEUR DES SERVICES D'ALIMENTATION :
- Parmi les types de programmes suivants, lesquels vous aideraient à mettre en œuvre plus facilement des politiques et des pratiques favorisant l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation sur votre lieu de travail? Sélectionnez toutes les réponses applicables.**
- Des subventions pour les programmes de renforcement des compétences en gestion
  - Des programmes de formation offerts par un institut de recherche ou une université afin de former les gestionnaires à la mise en œuvre de telles politiques
  - Un programme d'apprentissage en ligne fournissant des recommandations pour le recrutement et la fidélisation du personnel des groupes méritant l'équité
  - Des programmes et initiatives à l'échelle du secteur promouvant des pratiques de recrutement équitables et/ou une représentation des Noir-es dans le secteur des services d'alimentation.
  - Autre: Veuillez préciser

## APPENDIX C: Références

Black Experience Project Team. (2017). *The Black Experience Project in the GTA: Overview report*. Environics Institute, Diversity Institute, United Way of Greater Toronto and York Region, YMCA of Greater Toronto.

Blackett, A. (2025). Beyond a Boundary of systemic Anti Black Racism in the Workplace in Canada. *Dalhousie Law Journal*. 48(1) Retrieved from: <https://digitalcommons.schulichlaw.dal.ca/dlj/vol48/iss1/1/>

Bradley, D. M., Elenis, T., Hoyer, G., Martin, D., & Waller, J. (2017). Human capital challenges in the food and beverage service industry of Canada: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 411-423.

Dimanche, F., & Perzyna, M. (2023). Diversity, equity, and inclusion management in the Canadian hospitality industry. In *The Routledge Handbook of Diversity, Equity, and Inclusion Management in the Hospitality Industry* (pp. 271-281). Routledge.

Fofie, A. A. (2025). Ethnoracism & White palatability: The erasure of Black African gastronomies in the global media. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 40, 101134.

Hossein, C. S. (2017). A black perspective on Canada's third sector: Case studies on women leaders in the social economy. *Journal of Canadian Studies*, 51(3), 749-781.

MacKenzie, J., & Dominic, H. (2023). Who sits at the Chef's Table? Food criticism and the spectacle of elite gastronomy. *Discourse, Context & Media*, 56, 100740.

MacRae, R., & Winfield, M. (2016). Community Review: A little regulatory pluralism with your counter-hegemonic advocacy? Blending analytical frames to construct joined-up food policy in Canada. *Canadian Food Studies La Revue Canadienne Des études Sur l'alimentation*, 3(1), 140-194. <https://doi.org/10.15353/cfs-rcea.v3i1.60>

Mamaweswen Niigaaniin, MacNeill, T., & Ramos-Cortez, C. (2024). Decolonial economics: Insights from an Indigenous-led labour market study. *Economy and Society*, 53(3), 449-477.

Miller, O. P. C. (2017). *Human Capital Strategies of Leaders in the Food Service Industry*. 152.

Navarro, M. C. (2021). Blackness and food resilience: black culinary epistemologies, the slow food movement and racial justice. *Food, Culture & Society*, 25(2), 201-217. <https://doi.org/10.1080/15528014.2021.1884453>

Roberts, L.M., Mayo, A. J., Thomas, D. A., eds. *Race, Work, and Leadership: New Perspectives on the Black Experience*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2019.

Stevens, A., & Connelly, C. E. (2024). Not a good fit? The roles of aesthetic labour, gender, race, Indigeneity, and citizenship in food service employment. *The Economic and Labour Relations Review*, 1-21.

Tufts, S., Stella, P., Jeannette, C., & Philip, K. (2012). Immigrants and the Toronto food services and accommodation services sectors. *Toronto Immigrant Employment Data Initiative*. York University, -June-2012.

Twitty, M. W. (2018). *The cooking gene: A journey through African American culinary history in the Old South*. HarperCollins.



THE  
**RE-SEASONING**  
COALITION