2012-13

DiversitéEnTête

LES FEMMES ET LES MINORITÉS VISIBLES OCCUPANT DES POSTES DE LEADERSHIP : PROFIL DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

DiversitéEnTête

LES FEMMES ET LES MINORITÉS VISIBLES OCCUPANT DES POSTES DE LEADERSHIP : PROFIL DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

Institut de la diversité
Université Ryerson
http://www.ryerson.ca/diversity

Faculté de gestion Desautels
Université McGill
http://www.mcgill.ca/desautels

REMERCIEMENTS

Équipe de recherche principale à l'origine de ce rapport :

- **Wendy Cukier**, MA, MBA, PhD, DU (Hon), LLD (Hon), MSC, fondatrice, Institut de la diversité, vice-présidente, recherche et innovation, Université Ryerson
- **Suzanne Gagnon**, MSC, PhD, secteur du comportement organisationnel, Faculté de gestion Desautels, Université McGill
- **Erin Roach**, MA, assistante de recherche, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Mark Holmes**, MSA, associé de recherche, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Lylia Khennache**, MA, assistante de recherche, Faculté de gestion Desautels, Université McGill
- **Pinoo Bindhani**, MBA, PMP, directrice administrative, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Amonrat Saekang**, B.Eng, MBA, assistante de recherche, Institut de la diversité, Université Ryerson

Nous remercions particulièrement **l'honorable Marlene Jennings** qui, par ses conseils, a grandement contribué à l'élaboration de ce rapport ainsi qu'un groupe consultatif formé de praticiens de premier rang de Montréal qui s'intéressent à la diversité.

Ce rapport n'aurait pas vu le jour sans la contribution des personnes suivantes :

- **Jiwon Bang**, MA, coordonnatrice des événements et des communications, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Farwa Farshori**, assistante de recherche, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Cheryl Hsu**, BA, coordonnatrice du marketing de la recherche, Bureau de la vice-présidente à la recherche et à l'innovation, Université Ryerson
- **Agatha Kennedy**, assistante de recherche, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Ted Killin**, BA, rédacteur et réviseur, Bureau de la vice-présidente à la recherche et à l'innovation, Université Ryerson
- **Jaret Olson**, MBA, coordonnateur de projet, Institut de la diversité, Université Ryerson
- **Jessica Yeung**, assistante de recherche, Institut de la diversité, Université Ryerson

À PROPOS DE L'INSTITUT DE LA DIVERSITÉ DE L'UNIVERSITÉ RYERSON

L'Institut de la diversité de l'Université Ryerson se consacre à la recherche sur la diversité en milieu de travail en vue d'améliorer les pratiques employées dans les organismes. L'Institut travaille de concert avec des organismes pour mettre au point des stratégies, des programmes et des ressources sur mesure et faire la promotion de nouvelles connaissances et pratiques interdisciplinaires en matière de diversité en ce qui concerne la représentation des sexes, l'appartenance raciale ou ethnique, l'orientation sexuelle, les capacités ou l'appartenance aux communautés autochtones.

Il collabore avec des entreprises, des administrations publiques, des organismes sans but lucratif et le milieu universitaire pour :

- Étudier les pratiques actuelles et évaluer des programmes,
- Explorer les barrières à la participation de tous dans les milieux de travail,
- Mettre au point des politiques et des programmes fondés sur des données probantes pour aider les milieux de travail à attirer, motiver et mobiliser des populations sous-représentées,
- Livrer des formations personnalisées soutenant la création de stratégies favorisant la diversité.

Coordonnées :
Institut de la diversité
Université Ryerson
350 Victoria Street, Toronto, Ontario, M5B 2K3
diversityinstitute@ryerson.ca
www.ryerson.ca/diversity

DIVERSITY INSTITUTE

À PROPOS DE DiversitéEnTête

La présence de hauts dirigeants est essentielle à la prospérité sociale et économique. Nous avons besoin des meilleurs d'entre eux pour composer avec les défis que posent la compétitivité dans une économie mondialisée ainsi que le développement sur les plans économique et social. La diversité en matière de leadership aide les organismes à attirer les candidats les plus talentueux, à composer avec les exigences de marchés de plus en plus diversifiés, à promouvoir l'innovation, à hausser le rendement et la satisfaction des employés et à réduire les risques. Par ailleurs, elle donne corps aux aspirations des jeunes.

DiversitéEnTête vise à :

- Mesurer et évaluer la progression de la diversité dans les fonctions de haut dirigeant,
- Évaluer les barrières dans les sphères sociétale, organisationnelle et individuelle,
- Étudier la couverture de la diversité dans les médias,
- Développer une approche intégrée à l'intention des divers groupes, secteurs et niveaux menant à un changement durable.

Ce projet générera de nouvelles connaissances qui serviront à produire des outils pratiques et créatifs permettant aux organismes de mettre en place des changements durables qui fonctionnent harmonieusement.

Nos partenaires :

DiversitéEnTête mise sur le concours des universités Ryerson, McGill, York, OCAD et de Toronto ainsi que sur la collaboration de partenaires de Toronto, Montréal et Vancouver de plus en plus nombreux, dont les suivants :

- Réseau de télévision des peuples autochtones (APTN)
- Assemblée des Premières Nations
- Ville de Toronto
- DiversiPro Inc.
- Institut Environics
- À voix égales
- Globe and Mail
- KMPG (Canada)
- Maytree
- Corporation Multimedia Nova
- Réseau télévisuel OMNI
- Fierté au travail Canada
- Région de Peel
- Banque Royale du Canada
- Social Planning and Research Council BC (SPARC BC)
- Groupe Financier Banque TD
- Toronto Board of Trade
- Groupe Innovation Marché du Travail de Toronto
- Women in Film and Television - Toronto
- Région de York

DiversitéEnTête est un projet échelonné sur cinq ans du programme Alliances de recherche universités-communautés qui a reçu une généreuse aide financière du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF i

INTRODUCTION 1

DIVERSITÉ EN MATIÈRE DE LEADERSHIP DANS LE MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN 8

- Élus 8
- Secteur public 11
- Secteur privé 14
- Secteur sans but lucratif 17
- Milieu de l'éducation 19
- Agences, conseils et commissions 22

CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS 24

- La voie à suivre : Saines pratiques favorisant l'ascension des femmes et des individus provenant de minorités visibles vers des postes de dirigeants 27

RÉFÉRENCES 32

ANNEXES 42

- Annexe 1: Femmes et individus provenant de minorités visibles dans la région métropolitaine de recensement de Montréal, Statistique Canada 2006 42
- Annexe 2 : Pourcentage d'individus provenant de minorités visibles dans la région métropolitaine de recensement de Montréal 45
- Annexe 3 : Plus grandes entreprises (autres que les Sociétés d'État) dont le siège social est situé dans le Montréal métropolitain 46
- Annexe 4 : Plus grands organismes du secteur sans but lucratif du Montréal métropolitain 49
- Annexe 5 : Agences, conseils et commissions provinciaux 51

SOMMAIRE EXÉCUTIF

LE PROJET

Ce rapport est le deuxième de la série DiversitéEnTête. Le premier rapport, publié en 2012, portait sur la représentation des femmes occupant une fonction de haut dirigeant dans la région métropolitaine de Toronto. Il s'agit du premier document du genre qui présente un portrait illustrant la représentation par secteurs et qui précise les moyens et facteurs menant à l'occupation d'un poste de haut dirigeant par les femmes et les individus provenant de minorités visibles dans le Montréal métropolitain.

Plus précisément, ce rapport :

- Mesure la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui assument des fonctions de haut dirigeant dans l'un des groupes suivants : élus, secteur public, secteur privé, secteur sans but lucratif, milieu de l'éducation et nominations aux agences, conseils et commissions;
- Examine les similarités et les différences entre les groupes ainsi que les variations au sein même de ces groupes;
- Propose des moyens jugés exemplaires pour aider les femmes et des individus provenant de minorités visibles à progresser vers une fonction de haut dirigeant.

On a analysé des données recueillies en 2011-2012 provenant de 3 025 fonctions de haut dirigeant réparties dans l'un des six groupes cités et dans un secteur du Montréal métropolitain où la population d'individus provenant de minorités visibles excède 10 %. Ce secteur inclut seize municipalités de l'île de Montréal ainsi que les municipalités de Brossard, Laval et Longueuil.

ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Attribuer un poste de haut dirigeant à une femme ou à un individu provenant d'une minorité visible comporte de

Tableau 1 : Représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant, par groupe, en 2011-12

Groupe	Échantillon total analysé	Femmes (%)	Échantillon total analysé pour statut de minorité visible	Minorités visibles (%)
Élus	502	37,8 %	490	6,9 %
Dirigeants du secteur public	171	29,8 %	117	2,6 %
Membres de conseils d'administration et hauts dirigeants du secteur privé	1 029	15,1 %	961	2,6 %
Membres de conseils d'administration et hauts dirigeants du secteur sans but lucratif	365	35,9 %	290	11,4 %
Membres de conseils d'administration et hauts dirigeants du milieu de l'éducation	562	40,7 %	359	6,4 %
Nominations gouvernementales à des agences, conseils et commissions	396	47,2 %	331	9,6 %
Total	**3 025**	**31,2 %**	**2 582**	**5,9 %**

nombreux avantages sur les plans social et économique. Pour les employeurs, cela signifie :

- Remédier aux pénuries de main-d'œuvre et s'approprier des candidats talentueux;
- Composer avec des exigences de marchés de plus en plus diversifiés;
- Accroître l'innovation et la créativité;
- Hausser le niveau de satisfaction des employés et freiner le roulement de personnel;
- Réduire les coûts associés aux frais de contentieux et à la réputation.

CONSTATS

De façon globale, dans le Montréal métropolitain, les femmes et les individus provenant de minorités visibles sont sous-représentés dans les fonctions de haut dirigeant.

Malgré le fait qu'elles composent 51,7 % de la population des groupes sélectionnés dans le Montréal métropolitain, les femmes occupent seulement 31,2 % des fonctions de haut dirigeant (Tableau 1). Nous avons aussi étudié le statut d'appartenance à une minorité visible chez 2 582 des 3 025 sujets analysés (85,4 %); nous avons observé que seulement 5,9 % des hauts dirigeants proviennent de minorités visibles, même si les individus provenant de minorités visibles composent 22,5 % de la population du Montréal métropolitain. L'écart est plus grand encore en ce qui concerne les femmes provenant de minorités visibles, celles-ci composant 11,5 % de la population, mais n'occupant une fonction de haut dirigeant que dans une proportion de 1,9 %.

Dans le Montréal métropolitain, la proportion de femmes et d'individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant varie d'un groupe à l'autre.

Nos principaux constats révèlent entre autres que :

- Le groupe des nominations aux agences, aux conseils et aux commissions est celui qui compte la plus forte proportion de femmes (47,2 %) et le secteur privé la proportion la plus faible (15,1 %).
- Les organismes du secteur sans but lucratif accaparent la plus forte proportion d'individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant (11,4 %) tandis que le secteur public et le secteur privé affichent tous deux le taux le plus bas (2,6 %).

Tableau 2 : Représentation des femmes ne provenant pas de minorités visibles et des femmes provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant, par groupe, en 2011-12

Groupe	Échantillon total analysé	Femmes (%)	Femmes ne provenant pas de minorités visibles (%)	Femmes provenant de minorités visibles (%)	Inconnu (%)
Élus	502	37,8 %	33,9 %	3,2 %	0,8 %
Dirigeants du secteur public	171	29,8 %	18,7 %	0,6 %	10,5 %
Membres de conseils d'administration et hauts dirigeants du secteur privé	1 029	15,1 %	14,2 %	0,2 %	0,7 %
Membres de conseils d'administration et hauts dirigeants du secteur sans but lucratif	365	35,9 %	26,3 %	1,9 %	7,7 %
Membres de conseils d'administration et hauts dirigeants du milieu de l'éducation	562	40,7 %	22,8 %	2,1 %	15,8 %
Nominations gouvernementales à des agences, conseils et commissions	396	47,2 %	39,7 %	4,8 %	2,8 %
Total	**3 025**	**31,2 %**	**24,1 %**	**1,9 %**	**5,2 %**

Dans le Montréal métropolitain, la proportion de femmes et d'individus provenant de minorités visibles occupant un poste de haut dirigeant varie au sein des groupes.

Dans chaque secteur, le taux cumulatif donne un aperçu qui cache souvent des différences au sein des groupes et des sous-groupes :

- Plus de 40 % des conseillers municipaux sont des femmes dans 31,6 % des municipalités mais on n'en trouve aucune dans 15,8 % des autres municipalités.
- Dans 5,6 % des 54 entreprises privées à l'étude, les femmes occupent une fonction de haut dirigeant dans une proportion d'au moins 40 %. Dans 31,5 % d'autres entreprises du même groupe, aucune femme n'occupe une telle fonction. Parallèlement, dans 5,6 % des entreprises privées, les individus provenant de minorités visibles occupent une fonction de haut dirigeant dans une proportion d'au moins 20 %. Ce taux est nul dans 77,8 % des entreprises privées à l'étude.
- Dans 25 % des organismes du secteur sans but lucratif, les individus provenant de minorités visibles assument au moins 20 % des fonctions de haut dirigeant. Ce taux est nul pour 75 % des autres organismes du même groupe.
- Dans une proportion de 28,6 %, les conseils d'administration des cégeps du Montréal métropolitain comptent au moins 20 % d'individus provenant de minorités visibles mais 64,3 % n'en ont aucun.
- Dans 40 % des agences, conseils et commissions municipaux, les individus provenant de minorités visibles figurent parmi les administrateurs dans une proportion d'au moins 20 %; ce taux est nul dans 30 % des agences, conseils et commissions municipaux et dans 76 % des agences, conseils et commissions provinciaux.

La représentation des femmes provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant est significativement moindre que celle des femmes ne provenant pas de minorités visibles.

Bien que les femmes provenant de minorités visibles composent 11,5 % de la population du Montréal métropolitain, leur pourcentage d'occupation d'un poste de haut dirigeant, tous groupes confondus, est significativement peu élevé (1,9 %) par rapport à celui des femmes ne provenant pas de minorités visibles, lesquelles forment 40,2 % de la population du Montréal métropolitain et occupent 24,1 % de toutes les fonctions de haut dirigeant à l'étude (Tableau 2). Le groupe des nominations gouvernementales accapare le plus fort taux de représentation des femmes provenant de minorités visibles (4,8 %) tandis que les taux les plus faibles sont observés dans les secteurs privé et public, affichant 0,2 % et 0,6 % respectivement. Nous n'avons pas été en mesure d'établir si les femmes occupant une fonction de haut dirigeant proviennent de minorités visibles dans 5,2 % des cas.

STRATÉGIE D'INTÉGRATION DES FEMMES ET DES INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES DANS LES FONCTIONS DE HAUT DIRIGEANT

Les travaux de recherche actuels mettant en lumière les barrières entravant l'occupation de fonctions de haut dirigeant et la promotion de l'inclusion sont fragmentés. Promouvoir la diversité et l'inclusion dans les organismes et parmi les dirigeants a fait l'objet d'une attention soutenue et a bénéficié de ressources et d'efforts substantiels; néanmoins, les résultats produits sont inégaux et on constate des lacunes importantes dans tous les secteurs. Pour remédier à cette situation, le projet DiversitéEnTête met au point des stratégies globales élaborées à partir de données probantes qui favorisent la diversité dans les fonctions de dirigeant. Le cadre de ces stratégies se fonde sur un modèle écologique pour permettre de saisir comment les sphères sociétale (macro), organisationnelle (méso) et individuelle (micro) sont en interrelations.

Sphère sociétale

Dans la sphère sociétale, la définition et le développement du leadership subissent l'influence des structures, des valeurs et des cultures des sociétés. Elles exercent des pressions soutenues qui agissent sur la création et la perpétuation de stéréotypes basés sur le sexe ainsi que sur l'appartenance ethnique et raciale. Ceux-ci marginalisent les personnes affectées et forgent les conjectures et aspirations des jeunes. Tout particulièrement, les lois gouvernementales, les initiatives en matière de politique et la couverture médiatique ou publicitaire du leadership influencent grandement la perception sociale dans ce domaine.

Sphère organisationnelle

Il est essentiel de pouvoir compter sur un cadre d'analyse global pour évaluer les politiques actuelles qui favorisent l'inclusion et la représentation et pour permettre le développement de nouveaux programmes et de nouvelles pratiques. Après avoir mené une recherche approfondie et de vastes consultations, l'Institut de la diversité a cerné six secteurs importants où les organismes, peu importe leur secteur d'appartenance, ont pu évaluer leurs politiques grâce à un questionnaire.

Leadership et gouvernance

La réussite des démarches favorisant la diversité repose sur le soutien et l'engagement de dirigeants qui ont le pouvoir d'initier un changement dans les organismes. La diversité doit faire partie de la stratégie d'ensemble des organismes et elle doit être intégrée à tous les niveaux. Des mécanismes d'imputabilité clairs doivent aussi être mis en place.

Pratiques rigoureuses et transparentes en matière de ressources humaines

Les pratiques de recrutement, de sélection, de gestion, de développement professionnel, de promotion et de mobilisation des femmes et des individus provenant de minorités visibles retentissent fortement sur la capacité des organismes à attirer des femmes et des individus provenant de minorités visibles vers les fonctions de haut dirigeant et les conserver, et de favoriser leur promotion.

Qualité de vie et culture organisationnelle

Créer un environnement inclusif qui accueille et soutient les femmes et les individus provenant de minorités visibles est primordial. La recherche indique que les choix de carrière et la progression des employés sont fortement influencés par la perception qu'ils ont du soutien reçu de leur employeur ou par le fait que leur milieu de travail reflète leurs valeurs (Ballout, 2007; Catalyst, 2008; Catanzaro, Moore et Marshall, 2010; Jawahar et Hammasi, 2006). Les organismes qui se démarquent proposent divers programmes visant à faciliter la conciliation travail-famille, lesquels profitent à tous les employés, mais aux femmes tout particulièrement.

Mesure et suivi de la diversité

Pour que les choses se fassent, il faut en mesurer les résultats. Pour assurer la réussite des politiques et des initiatives favorisant l'occupation de fonctions de haut dirigeant par les femmes et les individus provenant de minorités visibles, les organismes doivent mettre en place des paramètres de mesure et les appliquer. Cela permet de fixer des objectifs, facilite la reddition des comptes et permet de mettre en œuvre des stratégies d'amélioration fondées sur des données probantes.

Intégration ou expansion de la diversité à différents niveaux

Accroître la diversité ne relève pas uniquement des ressources humaines : cela exige de considérer toutes les fonctions et activités d'un organisme à travers le prisme de la diversité, qu'il s'agisse de l'approvisionnement, de logistique à l'arrivée, du développement de produits et services, du marketing, du service à la clientèle, des communications, des achats médias, des décisions philanthropiques et des relations avec le gouvernement. Les organismes doivent utiliser leur rayon d'influence pour communiquer l'importance de la diversité dans leurs interactions avec les fournisseurs, clients, responsables des orientations politiques et médias.

Développement du bassin de talents

Les stratégies d'intégration à long terme font en sorte que de jeunes femmes et individus provenant de minorités visibles cultivent les aspirations, les compétences et la confiance nécessaires pour assurer leur réussite. Les organismes faisant la promotion de la diversité doivent soutenir les programmes de sensibilisation en milieu scolaire, de bourses d'études, de transition et de retour aux études et de recherche sur la diversité. Ils doivent aussi travailler en partenariat avec les associations, les organisations professionnelles et les établissements d'enseignement.

L'Institut de la diversité a mis au point un outil d'évaluation de la diversité (OÉD) personnalisable à l'intention des organismes souhaitant mettre au point une stratégie globale qui favorise la diversité et l'inclusion. Cet outil permet de procéder à des mesures internes. Grâce à lui, les organismes peuvent savoir comment ils performent et se comparer à d'autres organismes d'un même groupe.

Sphère individuelle

Malgré la persistance des obstacles, des femmes et des individus provenant de minorités visibles parviennent à obtenir des postes de haut dirigeant. Il est vital de tirer un enseignement de leur expérience et d'en faire la diffusion pour inspirer et encadrer les femmes et les individus provenant de minorités visibles aspirant à de tels postes.

Il faut aussi redoubler d'efforts pour permettre aux jeunes femmes et individus provenant de minorités visibles d'avoir accès aux réseaux et aux programmes d'encadrement et de soutien, pour les encourager à se fixer des objectifs ambitieux et pour les outiller en vue de leur réussite. Des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui font figure de pionniers ont une influence certaine et d'autres ont le pouvoir d'opérer un changement. Cette tâche ne devrait pas incomber seulement aux dirigeants. Tous ensemble, nous pouvons assurer une plus grande diversité dans la société, dans notre milieu de travail et dans notre entourage et promouvoir l'inclusion pour ainsi développer les capacités au sein des groupes.

INTRODUCTION

CONTEXTE

Ce rapport s'intéresse à la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui occupaient une fonction de haut dirigeant dans le Montréal métropolitain en 2011-2012. Les femmes composent 51,7 % de la population de la région du Montréal métropolitain à l'étude, les individus provenant de minorités visibles 22,5 % et les femmes provenant de minorités visibles 11,5 %.

Au cours des dix dernières années, les lois et des mesures progressistes ont favorisé l'équité entre les sexes sur le marché du travail québécois dont la *Loi sur l'équité salariale* (1997), la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (révisée en 2001) et les garderies et services de garde à prix abordable (Cloutier, 2007; Cloutier, Bernard et Tremblay, 2009). Cela dit, des études révèlent que la surqualification professionnelle est un problème qui touche toujours les femmes au Québec (Cloutier, 2007; Gagnon, 2008), particulièrement celles qui ont des enfants (Cloutier, Bernard et Tremblay, 2009).

Le Montréal métropolitain arrive au troisième rang des régions les plus diversifiées au Canada. Sa population compte 11,6 % de tous les individus provenant de minorités visibles au pays (Statistique Canada, 2010). Les données tirées du recensement de 2006 indiquent que le quart de la population de la région métropolitaine de Montréal appartiennent à une minorité visible (Statistique Canada, 2011). Selon le recensement de 2006, les six sous-catégories les plus importantes sont les suivantes : Noirs (28,6 %), Arabes (16,7 %), Latino-Américains (12,8 %), Chinois (12,2 %), Sud-Asiatiques (12,0 %), Asiatiques du Sud-Est (7,6 %) et Philippins (4,0 %) (Statistique Canada, 2009b). La proportion d'individus provenant de minorités visibles dans le Montréal métropolitain est en hausse et l'on prévoit qu'en 2031, ceux-ci composeront 31 % de la population de la région métropolitaine de recensement de Montréal (Statistique Canada, 2010). En outre, la population de personnes nées à l'extérieur du pays habitant Montréal croît rapidement, si bien que près de (64,8 %) des immigrants récents de cette région appartiennent à une minorité visible. Ceux-ci sont originaires surtout de la République populaire de Chine, d'Algérie et du Maroc (Statistique Canada, 2009a).

Attirer et retenir des effectifs qualifiés pose un problème de taille dans le Montréal métropolitain. Un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques rendu public en 2004 allègue que l'écart du produit intérieur brut per capita entre Montréal et d'autres villes nord-américaines est attribuable en partie à la taille et à l'efficacité relatives de sa main-d'œuvre (Ville de Montréal, 2011). Montréal doit composer avec une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, un déficit qui, selon la Ville de Montréal, pourrait se traduire par un manque à gagner de 367 000 postes en 2019 (Ville de Montréal, 2011). L'Immigration est devenue la principale source de croissance démographique et de main-d'œuvre de la métropole; toutefois, le niveau d'immigration actuel est insuffisant pour assurer la croissance économique, et la rétention comme l'intégration d'immigrants sur le marché du travail demeurent problématiques à Montréal et ailleurs au Québec (DeVoretz et Pivnenko, 2008; Edmonston, 2002; Ville de Montréal, 2011), particulièrement en ce qui concerne les femmes (Boudarbat et coll., 2010; Chicha, 2010).

Au Québec, la langue est aussi un facteur dissuasif à l'ascension au travail. Le succès économique dépend de plus en plus de la connaissance du français (Nadeau, 2010; Albouy, 2008), tandis que des preuves anecdotiques laissent penser que le bilinguisme (français et anglais) deviendrait de plus en plus nécessaire à l'obtention d'un poste de haut dirigeant dans certains groupes. Il apparaît aussi qu'une portion de la population immigrante de Montréal (environ le quart) pourrait ne pas avoir les aptitudes langagières requises pour réussir dans le marché du travail de la métropole (Grenier et Nadeau, 2011; Statistique Canada, 2006).

Dans cette analyse, il importe de distinguer la population immigrante de la population composée de minorités visibles en général. Parmi les sous-populations des minorités visibles, les « Noirs » affichent le plus fort taux de connaissance du français

(86,4 %) et sont les moins susceptibles de figurer parmi les immigrants. Les Philippins affichent le plus faible taux de connaissance du français (35,6 %), suivis des Sud-Asiatiques (45,4 %) et des Chinois (51,1 %) (Statistique Canada, 2006). Les données provenant du recensement de 2006 de Statistique Canada indiquent qu'en général, les femmes provenant de minorités visibles et les femmes immigrantes sont moins susceptibles de parler français que les hommes immigrants. Il faut noter que la loi québécoise sur la langue, la Charte de la langue française (1977), adoptée il y a 35 ans, fait en sorte que les enfants d'immigrants sont beaucoup plus susceptibles de parler français couramment. Ils parlent donc français quand ils ont l'âge convenu pour obtenir un poste de direction.

Comme on prévoit que les populations sud-asiatiques et chinoises doubleront en raison de l'immigration au cours des deux prochaines décennies (Statistique Canada, 2010b), la question de la langue en tant qu'obstacle à l'ascension au travail pourrait devenir encore plus pertinente. Dans ce contexte, il devient de plus en plus nécessaire que des stratégies soient mises en place pour que tous les citoyens aient le potentiel de contribuer au marché du travail du Montréal métropolitain.

AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

La diversité en matière de leadership offre aux organismes du Québec et du Canada un avantage concurrentiel. De plus en plus de recherches ont mis en lumière les avantages de la diversité dans les milieux de travail ainsi que dans les fonctions de haut dirigeant, cela tant pour le secteur public que privé. La diversité dans les postes de direction est un problème particulièrement épineux dans le Montréal métropolitain en raison de la pénurie de personnel talentueux et compétent qui résulte des changements démographiques. Pour les organismes des secteurs public et privé, attribuer des postes de direction à des personnes qui reflètent la diversité de la population du Montréal métropolitain présente des avantages sur le plan concurrentiel :

Une meilleure performance financière et organisationnelle :

De nombreuses études ont établi une corrélation positive entre la diversité dans les postes de direction et la performance financière des organismes (Conference Board du Canada, 2008; Herring, 2009).

L'accès à de nouveaux marchés domestiques et mondiaux :

Selon de récentes recherches, l'accès à des marchés mondiaux, ainsi qu'à des marchés locaux émergents, peut être facilité par des personnes représentant la diversité qui occupent un poste de dirigeant (Miller et Triana, 2009; Slater et coll., 2008).

La capacité d'attirer et de retenir les candidats les plus talentueux :

Les organismes dont des personnes représentant la diversité occupent un poste de dirigeant sont plus aptes à attirer et retenir les candidats les plus talentueux. Broome et Krawiec (2008) ont observé que les organismes dont le conseil d'administration est composé de personnes représentant la diversité, sont perçus comme faisant preuve d'engagement envers leurs employés. D'autres études ont montré que les organismes qui comptent des femmes aux postes de direction réussissent à mieux recruter et retenir d'autres candidates talentueuses (Elsaid et Ursel, 2011; Matsa et Miller, 2011; Skagges et coll., 2012; Terjesen, Sealy et Singh, 2009). De plus, McKay et coll. (2007) ont établi un lien entre l'attribution de fonctions de haut dirigeant aux personnes représentant la diversité et la réduction des intentions menant au roulement de personnel. Il a aussi été observé que les efforts des organismes en faveur de la diversité tempèrent les effets de la discrimination raciale perçue (Triana et coll., 2010).

La promotion de l'innovation :

Des recherches empiriques laissent à penser que la diversité dans les postes de direction favorise accroît l'innovation et la créativité (Slater et coll., 2008). Les employés représentant la diversité raciale et culturelle sont plus susceptibles de sortir des sentiers battus et de générer des solutions innovatrices (Certo et coll.,

2006). Les organismes qui emploient des personnes représentant la diversité affichent un meilleur développement de produits et de meilleurs services (Nieburh, 2010).

La promotion de l'inclusion sociale :

Les personnes représentant la diversité qui occupent un poste de direction deviennent des modèles et celles-ci jouent un rôle important dans le développement professionnel d'autres femmes et individus provenant de minorités visibles (Sealy et Singh, 2009). Elles favorisent l'inclusion sociale en forgeant les espoirs et les aspirations des jeunes représentant aussi la diversité (Aguirre, 2008) ainsi que des effectifs de la réserve (Adler, Brody et Osland, 2001). Ne pas fournir de modèle positif peut conduire à l'exclusion sociale, laquelle entraîne des coûts élevés sur les plans social et économique.

UNE APPROCHE ÉCOLOGIQUE À LA COMPRÉHENSION DU PROBLÈME

Au cours des récentes décennies, on a fait des progrès substantiels en matière d'ascension des femmes et des individus provenant de minorités visibles vers des postes de direction. Cependant, il est généralement admis que des obstacles persistent dans les sphères sociétale, organisationnelle et individuelle qui freinent l'ascension de populations particulières. Dans le processus d'implantation de changements au sein des organismes, un débat subsiste quant à la manière d'approcher et d'évaluer ces barrières pour favoriser l'inclusion. Pour répondre à ce besoin, le projet DiversitéEnTête a mis au point des stratégies globales élaborées à partir de données probantes qui favorisent la diversité dans les fonctions de dirigeant. Le cadre de ces stratégies se fonde sur un modèle écologique pour permettre de saisir comment les sphères sociétale (macro), organisationnelle (méso) et individuelle (micro) sont en interrelations.

Les changements sur le plan sociétal (macro) sont des changements systémiques à long terme qui peuvent aboutir après plusieurs décennies. Néanmoins, ces changements sont cruciaux pour faciliter le changement dans les sphères organisationnelle et individuelle, toutes deux soumises aux contraintes de la société qui les entoure. Parallèlement, le changement sur le plan individuel n'est pas viable si l'on occulte les structures organisationnelles et sociétales dans lesquelles l'individu évolue. Enfin, partager le vécu expérientiel des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui ont atteint un poste de direction peut aider à établir les compétences et l'attitude requises pour surmonter les obstacles à l'ascension. Un modèle écologique qui tient compte des sphères sociétale, organisationnelle et individuelle est donc un élément essentiel de la création et de l'implantation durable de modes de changement (Thurston et Vissandjee, 2005).

Sphère sociétale

Les défis qu'affrontent les femmes et les individus provenant de minorités visibles au travail subissent l'influence du contexte social plus large dans lequel ils évoluent. Par exemple, les médias perpétuent des stéréotypes : les femmes occupant un poste de dirigeant donnent l'impression d'être marginale tandis que les hommes sont perçus comme des « experts » dans les images et informations diffusées (Wilson, 2004; Wood et Landry, 2008). Cela perpétue le stéréotype social qui associe les qualités de dirigeant aux hommes et mine le concept que les femmes puissent être des dirigeantes efficaces (Kandola, 2004; Ojo, 2006; Schein, 2007).

Les stéréotypes sociaux nuisent aussi au potentiel de leadership de groupes sous-représentés quand des catégories ou des groupes de personnes font l'objet d'une généralisation négative (Catalyst, 2007). Des études sur la représentation médiatique des minorités ethnoculturelles au Québec ont, de façon constante, observé que la couverture médiatique est négative, particulièrement à Montréal (CRI, 2010). Par exemple, les recherches de Potvin (2010) sur les médias et le discours social en rapport avec la « crise des accommodements raisonnables » (qui a eu lieu entre 2006 et 2008 au Québec) ont révélé qu'un certain nombre de mécanismes ont été utilisés dans les médias et des éditoriaux ont généré une polarisation négative entre la majorité et certains groupes minoritaires. Par ailleurs, le Conseil des Relations Interculturelles (CRI), qui s'est intéressé au français véhiculé à la télévision au Québec, a observé que la représentation des minorités

ethnoculturelles dans les séries télévisées se limite la plupart du temps à des rôles subordonnés alors que, dans la publicité, elle occupe une place marginale (mois d'une publicité sur cinq) (CRI, 2010).

Sphère organisationnelle

Les obstacles systémiques qui s'imposent dans les organismes continuent à nuire à l'ascension des femmes et des individus provenant de minorités visibles vers des fonctions de haut dirigeant.

Il a été amplement démontré que les femmes continuent à devoir affronter des obstacles à leur ascension vers des fonctions élevées dans les hiérarchies des organismes. Broughton et Miller (2009) estiment que les cultures managériales ont été fondées sur des normes et des valeurs considérées surtout masculines. Par conséquent, les femmes doivent afficher des standards plus élevés que les hommes dans les organismes et doivent travailler plus fort pour être perçues comme égales sur le plan professionnel (Conseil des Montréalaises, 2008; Heilman et Okimoto, 2007; Lyness et Heilman, 2006). Les femmes et les individus provenant de minorités visibles sont aussi moins susceptibles d'être sélectionnés pour de telles fonctions qui font intervenir une grande visibilité et des possibilités de croissance stimulantes (Kilian, Hukai et McCarty, 2005). De plus, en l'absence de politiques favorables à la famille, il arrive que les exigences des organismes liées aux fonctions de dirigeant (heures prolongées, réunions tardives et demandes de dernière minute) entrent en conflit avec la vie de famille, particulièrement pour les femmes, celles-ci étant plus propices à assumer la plupart des responsabilités liées aux enfants et à la famille (Conseil des Montréalaises, 2008; Watts, 2009; Wood et Newton, 2006).

Les dirigeants appartenant à une minorité visible insistent sur l'importance, pour les personnes progressant dans leur carrière, à côtoyer un mentor; cela dit, des études montrent que l'absence de mentor ou de modèle est toujours un obstacle important pour les individus de la réserve d'effectifs provenant de minorités visibles (Catalyst, 2002; Ragins et Cotton, 1996). La non-reconnaissance des qualifications obtenues à l'étranger et des lacunes en matière d'évaluation des acquis sont d'autres obstacles que rencontrent communément les individus provenant de minorités visibles (Cukier, Yap, Holmes et Rodrigues, 2009; Samuel, 2006). En outre, Samuel (2006) estime que les capacités langagières en français, la maîtrise et les accents distinctifs imposent des barrières à l'embauche et à la conservation d'un emploi, particulièrement dans le contexte propre à Montréal (Samuel, 2006). Un obstacle qu'affrontent potentiellement les immigrants (qui composent les deux-tiers de la population à Montréal) constitue l'absence de réseaux officiels pouvant aider à accéder à des personnes qui aident à l'obtention d'un emploi (Conseil RH pour le secteur communautaire, 2008).

Les chercheurs qui étudient l'expérience des individus provenant de minorités visibles dans leur travail au quotidien ont relevé des pratiques d'exclusion telles que le racisme, l'application de stéréotypes et l'adoption d'attitudes négatives à l'égard de la qualité du travail et des compétences des employés provenant de minorités visibles (Livers et Cavers, 2003; Mor Barak, 2000; Shih, 2002). Ces pratiques minent l'ascension professionnelle des individus provenant de minorités visibles et ont un impact sur leur sentiment d'appartenance à l'organisme (Sadiq, 2005). Cette situation a amené Sadiq (2005) à avancer que [traduction] « les politiques d'équité en matière d'emploi fondées sur une représentation numérique ne peuvent être efficaces si, en milieu de travail, elles ne sont pas implantées en tandem avec des initiatives plus larges favorisant la diversité qui défient les attitudes discriminatoires et l'exclusion des individus provenant de minorités visibles » (p. 61).

Les recherches indiquent également que les femmes provenant de minorités visibles affrontent plus d'obstacles à leur ascension dans les organismes que celles ne provenant pas de ces minorités, en plus d'avoir un accès plus limité à un mentor et à un réseau de dirigeants (Hopkins et coll., 2008; Bell et Nkomo, 2001). D'autres études ont montré que les femmes provenant de minorités visibles font moins souvent l'objet de promotions que les hommes et les femmes ne provenant pas de minorités visibles; elles montrent aussi un taux de satisfaction moins élevé par rapport au travail (Cukier, Yap, Hannan et Holmes, 2010; Yak et Konrad, 2009).

S'attaquer à ces obstacles systémiques représente un défi dans les organismes du Canada, la politesse et la rectitude politique qui y règnent pouvant empêcher certains d'aborder les problèmes susceptibles de survenir dans les milieux d'emploi multiculturels. Cette situation amplifie les obstacles à l'ascension

professionnelle des individus membres de minorités visibles (Catalyst, 2008).

Sphère individuelle

Plusieurs études relèvent que les barrières imposées d'elles-mêmes aux femmes et aux individus provenant de minorités visibles sont l'un des facteurs qui limitent leur représentation aux fonctions de haut dirigeant. Bowles et McGinn (2005) signalent que les femmes sont moins portées à s'auto-promouvoir et plus enclines à attribuer à leur équipe le crédit de leur succès. Souvent, elles s'attribuent aussi le blâme d'un échec. D'après Eagly et Karau (2002), les femmes qui affichent des caractéristiques typiquement associées au leadership peuvent en subir les contrecoups en raison de différences entre les perceptions du rôle de dirigeant et du rôle des femmes. D'autres études montrent que les différences propres au style de communication constituent un facteur important (Basow, 2008; Bowles, Babcock et Lai, 2007). Les femmes sont moins portées à se faire valoir et à négocier leurs revendications; quand elles le font, elles sont considérées moins attrayantes sur le plan social, moins sympathiques et moins propices à être employées (Bowles, Babcock et Lai, 2007).

Les nuances culturelles dans les styles de communication peuvent s'avérer une barrière individuelle à l'ascension professionnelle des individus provenant de minorités visibles, particulièrement quand ils sont nés ailleurs qu'au Canada. Au Canada, on attend habituellement des candidats à un emploi qu'ils vantent leurs compétences durant les entrevues. Des candidats originaires de certains pays attribuent plutôt le mérite de leurs réalisations aux efforts du groupe, cela nuisant à leurs perspectives d'embauche.

Le fait de sentir que l'on cadre bien dans l'organisme est un autre aspect déterminant de l'ascension professionnelle qui a aussi été associé à un faible roulement de personnel et à une hausse des taux de productivité et de satisfaction des employés (Catalyst, 2008). Une étude réalisée en 2008 portant sur des gestionnaires, des professionnels et des dirigeants de firmes canadiennes a révélé que l'on attend des individus membres de minorités visibles qu'ils se « canadianisent » ou s'acculturent. Cette étude révèle aussi que le fait d'avoir un accent peut empêcher l'obtention de postes de dirigeant (Catalyst, 2008). En outre, les femmes provenant de minorités visibles perçoivent qu'elles doivent adapter leur comportement et leur style de communication pour mieux cadrer dans leur milieu de travail, exigeant d'elles qu'elles s'expriment plus directement mais moins ouvertement (Catalyst, 2008).

AMPLEUR DU PROJET

Cette recherche a porté sur des régions du Montréal métropolitain où l'on dénombre plus de 10 % d'individus provenant de minorités visibles : l'Île de Montréal (qui comprend 16 municipalités) et les municipalités de Laval, Brossard et Longueuil (Annexe 2). Ces 19 municipalités, qui ont une population totale de 2 486 090 habitants, composaient 71,3 % de la population du Montréal métropolitain en 2006. Du fait que les municipalités ont une taille relative et que leurs frontières se chevauchant en raison des lois électorales provinciales et fédérales, celles situées sur l'Île de Montréal ont été intégrées à l'analyse même si l'on y dénombre moins de 10 % d'individus provenant de minorités visibles. Dans cette zone géographique, on dénombre 51,7 % de femmes, 22,5 % d'individus provenant de minorités visibles et 11,5 % de femmes provenant de ces minorités.

Cette étude mesure le taux de représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de haut dirigeant dans six groupes bien définis et très visibles : élus, secteur public, secteur privé, secteur sans but lucratif, milieu de l'éducation et nominations aux agences, conseils et commissions. Ceux-ci ont été subdivisés en sous-groupes abordés plus en détail plus loin dans ce rapport.

Cette étude utilise le terme « minorités visibles » tel que la définit la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du gouvernement fédéral. La *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* de 2001 du gouvernement du Québec inclut les quatre groupes désignés par le gouvernement fédéral en plus des personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Comme le projet DiversitéEnTête ne traite pas directement des questions de langue et que la méthodologie employée ne permet pas d'établir la langue maternelle des sujets, ce sous-groupe de la population n'a pas été inclus dans l'échantillon à l'étude. D'autres recherches pourront combler ce vide.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude se base sur des informations publiées relevant du domaine public, notamment des photos sous-titrées et des biographies, qui ont permis d'identifier les dirigeants et leur profil démographique. Les données provenant du domaine public présentent de nombreux avantages par rapport à celles tirées d'enquêtes. Entre autres, elles sont plus faciles à confirmer. Les enquêtes peuvent quant à elles générer un faible taux de réponse et ne pas être représentatives. Les données colligées aux fins de cette étude ont été classées par une équipe de chercheurs formées pour être en mesure d'identifier le statut d'appartenant à une minorité visible et le sexe de chaque personne examinée. La définition de « minorités visibles » qu'utilise la Loi sur l'équité en matière d'emploi a servi au classement des sujets par l'examen de photographies accessibles au public. Toutes les classifications ont été annotées à deux reprises et la fiabilité inter-évaluateurs excède 95 %. Lorsque les informations de nature démographique n'étaient pas publiées publiquement ou non précisées, une enquête ou une entrevue ont été consultées pour établir la catégorie d'appartenance.

La fiabilité de cette méthode de collecte de données a été confirmée par la Commission ontarienne des droits de la personne (2010), laquelle a examiné des études antérieures menées dans le cadre de projets du groupe DiverseCity Counts de Toronto. La Commission a conclu que les méthodes de collecte de données utilisées étaient robustes et ont conféré plus de crédibilité aux travaux.

Outre l'analyse quantitative menée dans le cadre de cette étude, une étude qualitative et une recension des écrits ont été effectuées pour approfondir la connaissance de chaque groupe et leurs tendances. Les organismes relevant de chaque groupe qui affichaient la plus importante représentation de femmes et d'individus provenant de minorités visibles ont aussi été identifiés.

RÉPERCUSSIONS SUR LES TRAVAUX DE RECHERCHE À VENIR

Cette étude examine la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles dans des groupes du Montréal métropolitain et fournira des données de base pour les travaux de recherche à venir.

Les organismes pourront apprendre les uns des autres en comparant leurs résultats et les stratégies mises en œuvre pour augmenter la représentation. Entre-temps, DiversitéEnTête continuera à promouvoir les stratégies et approches fondées sur des données probantes ainsi que les évaluations.

Il convient de noter que la catégorie appelée « minorités visibles » n'est pas homogène et que certaines minorités ethniques ou raciales ont obtenu des résultats remarquables sur le plan de leur représentation dans des fonctions de dirigeant. Il faudra néanmoins approfondir la recherche portant sur la représentation des individus provenant de minorités visibles occupant un poste de dirigeant en s'attardant aux sous-catégories dans chaque groupe et sous-groupe.

DÉFINITIONS

Diversité en matière de leadership : Dans ce rapport, la diversité en matière de leadership (ou de direction) réfère à la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de dirigeant telle qu'une fonction d'élu, une nomination à une agence, à un conseil ou à une commission, ainsi que la plupart des postes de haut dirigeant des secteurs public, privé et sans but lucratif ou du milieu de l'éducation. D'autres rapports de la série DiversitéEnTête peuvent aussi inclure dans cette définition les personnes ayant une incapacité et les membres de la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle et transsexuelle.

Minorité visible : Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, on entend par minorités visibles « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche » (ministère de la Justice du Canada, 2011). Cette catégorie comprend les Chinois, les Sud-Asiatiques, les Noirs, les Philippins, les Latino-Américains, les Asiatiques du Sud-Est, les Arabes, les Asiatiques de l'Ouest, les Coréens, les Japonais, les individus d'origine mixte ou autre.

Immigrant : Personne résidant au Canada mais née à l'extérieur du Canada, excluant les travailleurs temporaires étrangers et les personnes ayant un visa d'étude ou de travail (Statistique Canada, 2010).

Personne autochtone : Personne amérindienne ou membre d'une communauté des Premières nations, métisse ou inuit. Les personnes amérindiennes ou membres d'une communauté des Premières nations incluent les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits et les Indiens couverts par traités, ainsi que les Indiens non inscrits et ceux non couverts par traités. Aux fins de cette étude, les personnes autochtones ne sont pas considérées comme appartenant à une minorité visible du fait qu'ils forment une catégorie à part entière dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

DIVERSITÉ EN MATIÈRE DE LEADERSHIP DANS LE MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

En 2011-2012, nous avons étudié 3 025 sujets occupant un poste de dirigeant répartis dans les six groupes à l'étude du Montréal métropolitain. Au total, 31,2 % des femmes occupaient un poste de haut dirigeant alors que celles-ci composent 51,7 % de la population du Montréal métropolitain. Parallèlement, on a étudié le statut d'appartenance à une minorité visible chez 2 582 des 3 025 sujets analysés et nous avons observé que seulement 5,9 % des hauts dirigeants provenaient de minorités visibles, même si les individus provenant de minorités visibles composent 22,5 % de la population du Montréal métropolitain. Les femmes provenant de minorités visibles occupaient 1,9 % des fonctions de haut dirigeant, malgré le fait qu'elles composent 11,5 % de la population totale.

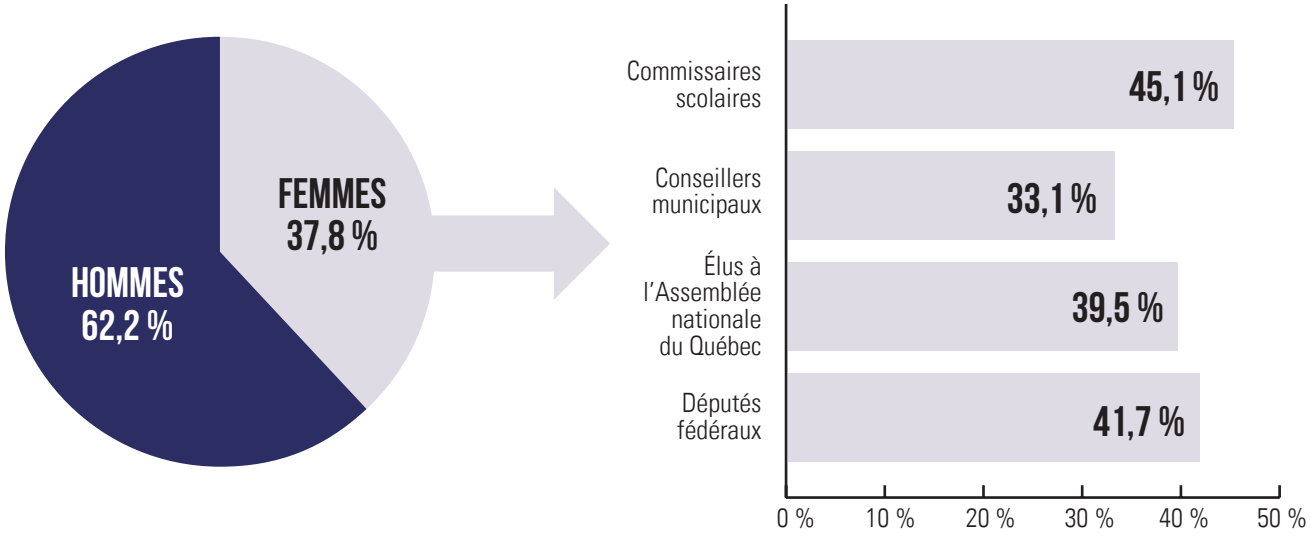
ÉLUS

Aperçu

La représentation électorale est un indicateur important de la santé d'une démocratie (Siemiatycki, 2008). La diversité chez les élus indique que tous les citoyens ont une chance égale d'accéder au pouvoir. Elle fait en sorte qu'une plus grande variété de points de vue façonnent les priorités politiques (Bird, 2007) et augmentent la possibilité que des problèmes associés à des populations historiquement sous-représentées soient abordés (Bird et coll., 2011; Siemiatycki et Saloojee, 2002). La diversité en matière de dirigeants politiques contribue aussi à promouvoir un engagement à l'endroit de la diversité à tous les paliers de gouvernance et intègre celle-ci dans le processus d'élaboration des politiques. Elle signale une volonté d'inclusion et des possibilités et, en ce sens, elle a le potentiel d'accroître l'inclusion sociale en encourageant la participation des groupes sous-représentés.

Des progrès significatifs ont été réalisés sur le plan de la représentation des femmes dans le milieu politique électoral; toutefois, celles-ci demeurent sous-représentées chez les élus. À la suite de l'élection provinciale de 2012 au Québec, 33 % des sièges de député à l'Assemblée nationale appartiennent aux

Figure 1 : Représentation des femmes occupant un poste d'élue en 2011-12



femmes, ce taux étant le plus élevé parmi l'ensemble des dix provinces (À voix égales, 2012). Dans le Montréal métropolitain, les femmes siègent à un conseil municipal dans une proportion supérieure à celle du reste du Québec et d'autres grandes villes canadiennes, y compris Toronto et Ottawa. Elles occupent en effet 36,2 % des sièges aux conseils municipaux (Ville de Montréal, 2008).

La proportion d'individus provenant de minorités visibles qui figurent parmi les élus a augmenté beaucoup plus lentement que celle des femmes, ceux-ci représentant seulement un petit nombre d'élus (Black, 2009; Siemiatycki, 2008, 2011). Au Québec, des gains importants ont été réalisés lors des dernières élections fédérales par le Nouveau Parti Démocratique, lequel fait preuve de dynamisme dans la désignation de candidats représentant la diversité. Le Québec est ainsi devenu la seule province ayant une représentation plus élevée d'individus provenant de minorités visibles parmi ses députés (14,7 %) que dans la population générale (8,8 %) (Crawford, 2012).

Sur le plan de la politique municipale, la présence d'élus en place, qui entraîne un faible taux de renouvellement du personnel législatif, représente un obstacle majeur pour les femmes et les individus provenant de minorités (Black, 2009). La présence d'élus en place peut être le résultat d'une faible visibilité des partis politiques durant les campagnes électorales municipales, les résultats des élections étant tributaires du fait que ces élus sont connus (Siemiatycki, 2011). De plus, les partis politiques ont tendance à se montrer hésitants à risquer la réélection de ceux qui sont en place (Ballington, 2003), conférant ainsi aux élus siégeant un avantage substantiel par rapport aux représentants des minorités qui souhaitent faire leur entrée en politique. Les individus du Montréal métropolitain qui proviennent de minorités ethniques s'en sortent mieux dans les circonscriptions pourvues d'une communauté bien développée et solide susceptible de les appuyer et où 20 % des membres ont une origine ethnique similaire à celle du candidat (Simard, 2002).

Méthodologie

Notre analyse s'est attardée à la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles parmi les élus du Montréal métropolitain, y compris les commissaires scolaires et les conseillers municipaux de Laval, Longueuil et de l'Île de Montréal, les députés à l'Assemblée nationale du Québec (l'équivalent des assemblées législatives des autres provinces) dans les circonscriptions électorales provinciales couvrant l'Île de Montréal, Brossard, Laval et Longueuil ainsi que les députés élus dans les circonscriptions électorales fédérales couvrant l'Île de Montréal, Brossard, Laval et Longueuil.

Constats

Plus de 37,8 % des élus sont des femmes.

Les femmes atteignent presque l'égalité sur le plan de la représentation à des postes d'élus dans les commissions scolaires, celles-ci composant 45,1 % des commissaires (Figure 1). Au fédéral, 41,7 % des députés sont des femmes, comparativement à 39,5 % à l'Assemblée nationale (lors de la collecte des données en 2011, les femmes composaient 43,6 % des élus à l'Assemblée nationale; par suite des élections provinciales de septembre 2012, ce taux a chuté à 39,5 %). Les conseils municipaux comptent la proportion la plus faible d'élues (33,1 %).

Les femmes provenant de minorités visibles sont sous-représentées de façon significative dans le groupe des élus, leur taux atteignant 3,2 %. Le taux le plus élevé a été observé parmi les élus du niveau fédéral (16,7 %) et le plus faible parmi les conseillers municipaux (1,4 %).

Tableau 3 : Représentation des individus provenant de minorités visibles parmi les élus en 2011-12

Élus	Échantillon total	Sujets du sous-groupe des MV	Analysés (%)	Total des MV	MV (%)
Commissaires scolaires	162	160	98,8 %	12	7,5 %
Conseillers municipaux	278	268	96,4 %	9	3,4 %
Élus à l'Assemblée nationale du Québec	38	38	100,0 %	6	15,8 %
Députés fédéraux	24	24	100,0 %	7	29,2 %
Total	**502**	**490**	**97,6 %**	**34**	**6,9 %**

Au total, les individus provenant de minorités visibles composent 22,5 % de la population du Montréal métropolitain mais ils n'occupent que 6,9 % des fonctions d'élu (Tableau 3). La plus importante proportion d'individus provenant de minorités visibles parmi les élus se situe au gouvernement fédéral (29,2 %), le sous-groupe des députés fédéraux étant ainsi le seul dont la représentation d'individus appartenant à une minorité visible est plus importante que celle de la population. Au palier provincial, 15,8 % des élus proviennent de minorités visibles (à l'Assemblée nationale, le nombre de députés provenant de minorités visibles s'est accru de 5,5 % à la suite des élections provinciales de 2012, passant de 10,3 % à 15,8 %). En revanche, les individus provenant de minorités visibles sont peu représentés dans les commissions scolaires et les conseils municipaux, ceux-ci représentant respectivement 7,5 % et 3,4 % des élus qui les composent. Des 103 conseillers municipaux de la Ville de Montréal, trois proviennent de minorités visibles. Brossard, Laval et Longueuil n'en comptent aucun.

La variabilité des taux d'individus provenant de minorités visibles parmi les élus municipaux, provinciaux et fédéraux mérite d'être approfondie.

Les pourcentages globaux cachent souvent des variations au sein même des groupes et sous-groupes. Dans 31,6 % des municipalités, plus de 40 % des conseillers municipaux sont des femmes et on n'en observe aucune dans 15,8 % dans les autres groupes. Parallèlement, dans 10,5 % des municipalités, au moins 20 % des conseillers municipaux proviennent de minorités visibles et on n'en observe aucun dans 73,7 % les autres municipalités.

SECTEUR PUBLIC

Aperçu

Même si les dirigeants du secteur public ne sont pas associés à des fonctions d'élus par la population en général, ceux-ci jouent un rôle important qui a une incidence sur les agissements des gouvernements. En outre, le rôle des institutions publiques du Québec est relativement crucial dans cette province, celles-ci étant les principales pourvoyeuses de services d'intégration des nouveaux arrivants et responsables de 93,7 % des dépenses relatives aux services d'intégration (Reichhold, 2010).

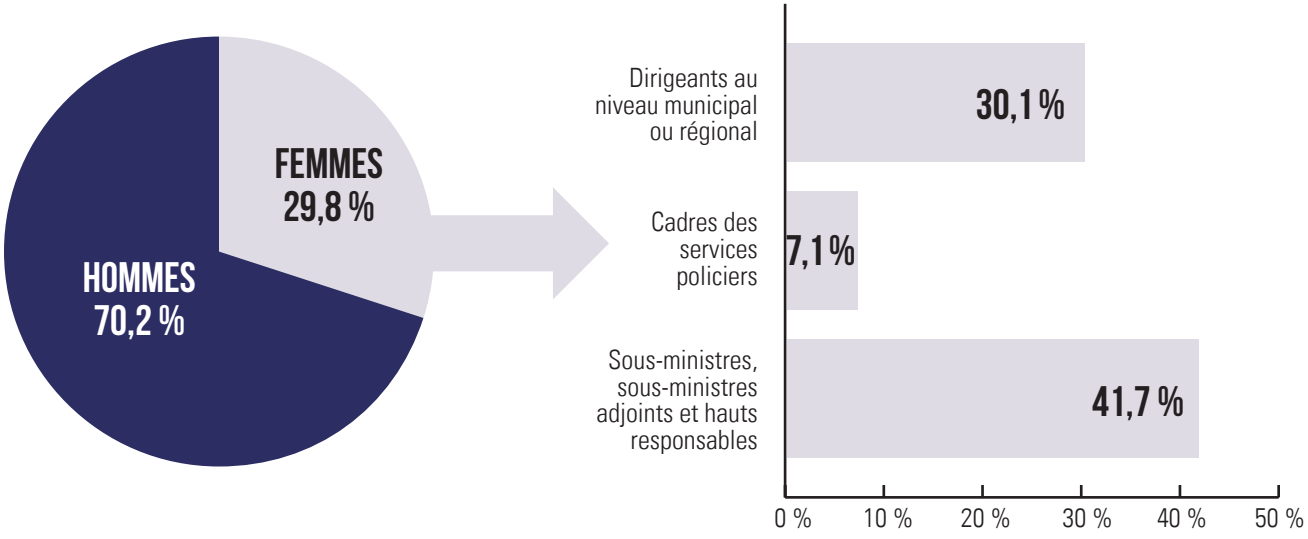
La diversité dans le secteur public, particulièrement parmi les hauts dirigeants, est un facteur important de la représentation démocratique qui reflète la diversité. Dans un contexte de bureaucratie représentative, les groupes constituants sont représentés à tous les niveaux et dans des proportions identiques à celles de la population générale, ce qui favorise la capacité de répondre aux besoins et préoccupations de tous les citoyens, y compris celles des groupes historiquement sous-représentés (Gidengil et Vengroff, 1997; Keiser et coll., 2002). Il existe deux types de représentation dans le secteur public : la représentation passive et la représentation active. En contexte de représentation passive, la démographie d'un secteur reflète celle du public desservi. En contexte de représentation active, la représentation atteint son objectif quand les intérêts de toute la population sont représentés (Smith et Monaghan, 2011). Globalement, la diversité en matière de leadership dans le secteur public est favorable, car elle élargit la gamme d'intérêts qui influencent la prise de décisions.

Parmi les bienfaits particuliers de la diversité dans le secteur public, citons :

- L'image d'un engagement envers l'égalité d'accès au pouvoir pour tous les citoyens;
- L'utilisation d'un plus grand bassin de connaissances et d'expériences dans la prise de décisions;
- L'attraction d'une plus vaste sélection de candidats aux postes du secteur public;
- Un plus grand potentiel de coopération de la part de groupes traditionnellement sous-représentés avec le gouvernement généré par le renforcement de la confiance (Evans et coll., 2007).

Le Québec adhère à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. C'est aussi la seule province canadienne à appliquer une loi sur l'équité en milieu de travail dans les organismes régis par la fonction publique provinciale (Public Service Alliance of Canada, 2010). En complément de cette loi, la Ville de Montréal applique des mesures en vue d'augmenter localement la participation des femmes. Le conseil de ville de Montréal a adopté la Déclaration mondiale de

Figure 2 : Représentation des femmes occupant une fonction de haut dirigeant dans le secteur public en 2011-12



l'Union internationale des villes et des pouvoirs locaux (IULA) sur les femmes dans la gouvernance locale en 2002, affirmant son engagement envers l'égalité des sexes. La Ville a aussi créé le Conseil des Montréalaises deux ans plus tard pour que celui-ci avance des recommandations à la Ville sur le plan de l'égalité des sexes. Enfin, l'article 16 de la Charte montréalaise des droits et responsabilités stipule que la Ville s'engage à soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes ses activités. Cette charte est la première à avoir été introduite par une administration municipale nord-américaine. Par ailleurs, les différents arrondissements de Montréal ont établi leur propre plan d'action triennal en 2008 dans l'intention de réduire la discrimination systémique dans les structures locales de gouvernance et d'augmenter la représentation des membres de groupes désignés, y compris les femmes et les individus provenant de minorités visibles.

Bien que le secteur public mène visiblement un effort pour favoriser l'inclusion, des études révèlent que la représentation réelle des femmes et des individus provenant de minorités visibles est encore problématique dans la fonction publique de Montréal, particulièrement en ce qui concerne les postes de direction (CIM, 2011). Les difficultés concernent le manque de communication entre les services relativement aux pratiques exemplaires ou aux leçons tirées, la brève durée de vie des arrangements de nature administrative dans ce secteur et le roulement élevé d'employés chargés de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (CIM, 2011). D'autres études révèlent que le recours répandu aux nominations occasionnelles et pour une durée déterminée dans le secteur public entrave aussi les possibilités de recrutement chez les individus provenant de minorités visibles du fait que ces postes sont souvent attribués à des candidats recrutés localement ou par le biais de réseaux de connaissances (Institut professionnel de la fonction publique du Canada, 2008).

Méthodologie

Notre analyse s'est attardée à la représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles parmi les plus hauts dirigeants du secteur public municipal et provincial du Montréal métropolitain. Étaient inclus les hauts dirigeants occupant des fonctions administratives (maires, adjoints aux maires, conseillers municipaux, maires d'arrondissements et conseillers d'arrondissements de Brossard, Laval, Longueuil et de 15 autres municipalités de l'île de Montréal), des cadres de services policiers (chefs et chefs adjoints) des services de police de Laval, Longueuil et Montréal, ainsi que des sous-ministres, sous-ministres adjoints et hauts responsables du Montréal métropolitain.

Constats

Des 171 postes de dirigeants à l'étude, 29,8 % étaient occupés par une femme (Figure 2).

Les pourcentages propres aux sous-groupes du secteur public différent substantiellement. Chez les sous-ministres, sous-ministres adjoins et hauts responsables du Montréal métropolitain, le pourcentage de femmes atteint 41,7 %, comparativement à 7,1 % chez les cadres des services policiers. La représentation des femmes dans le groupe des dirigeants au niveau municipal et régional est de 30,1 %.

Les femmes provenant de minorités visibles qui occupent un poste de direction sont pratiquement absentes du secteur public et les hommes provenant de minorités visibles occupent tout juste 0,8 % des postes de direction au niveau municipal et régional.

Les individus provenant de minorités visibles sont peu représentés dans les postes de direction du secteur public dans le Montréal métropolitain, ceux-ci occupant

Tableau 4 : Représentation des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant dans le secteur public en 2011-12

Secteur public	Échantillon total	Sujets du sous-groupe des MV	Analysés (%)	Total des MV	MV (%)
Dirigeants au niveau municipal ou régional	133	84	63,2 %	3	3,6 %
Cadres des services policiers	14	14	100,0 %	0	0,0 %
Sous-ministres, sous-ministres adjoints et hauts responsables	24	19	79,2 %	0	0,0 %
Total	**171**	**117**	**68,4 %**	**3**	**2,6 %**

tout juste 2,6 % des fonctions de dirigeant au total. Le taux est nul dans les services de police et chez les sous-ministres, sous-ministres adjoints et hauts dirigeants (Tableau 4). Les postes de direction au palier municipal et régional sont occupés par des individus provenant de minorités visibles dans une proportion de 3,6 % et on les répertorie seulement dans les municipalités de Dollard-des-Ormeaux, Hampstead et Sainte-Anne-de-Bellevue, toutes situées sur l'Île de Montréal.

Ce constat révèle que la diversité dans les services policiers fait grandement défaut dans le Montréal métropolitain. Cette situation est particulière et est due au fait qu'il y a peu de candidats qualifiés, peu de services policiers et peu de postes de direction (cette étude en a recensé 14 seulement). Malgré tout, il faut continuer à favoriser la visibilité parmi les dirigeants des services policiers du fait que de nombreuses enquêtes et commissions ont associé la représentation d'individus provenant de minorités visibles dans ces services au Canada avec leur efficacité générale en région urbaine (Jain, Singh et Agocs, 2008).

On observe aussi des variations importantes au sein des différents sous-groupes. Par exemple, dans certaines municipalités du Montréal métropolitain, on dénombre 11,8 % d'individus provenant de minorités visibles occupant au moins 20 % des fonctions administratives supérieures alors qu'on n'en compte aucun dans 82,4 % des municipalités recensées.

SECTEUR PRIVÉ

Aperçu

On admet de plus en plus que la diversité en matière de leadership dans le secteur privé, tant en ce qui concerne les postes de direction que les fonctions d'administrateur de conseils d'administration, ont des répercussions positives sur la performance financière des organismes (Conference Board du Canada, 2008; Kochan et coll., 2003; McKinsey et autres, 2007) ainsi que sur leur réputation et leur caractère innovateur (Miller et Triana, 2009). On a observé que la diversité au sein des conseils d'administration aide à éviter les problèmes associés à la « culture de l'uniformité », du fait que les groupes sous-représentés sont moins socialement imbriqué et qu'ils sont plus aptes à contester l'opinion des dirigeants et à surveiller ces derniers (Corporate Knights, 2010; Maharaj, 2008). On a aussi constaté que les conseils d'administration inclusifs constituent l'aspect le plus important de la diversité car ils reflètent l'engagement de l'organisme envers la diversité et sert d'exemple dans le reste des unités (Virtcom, 2006).

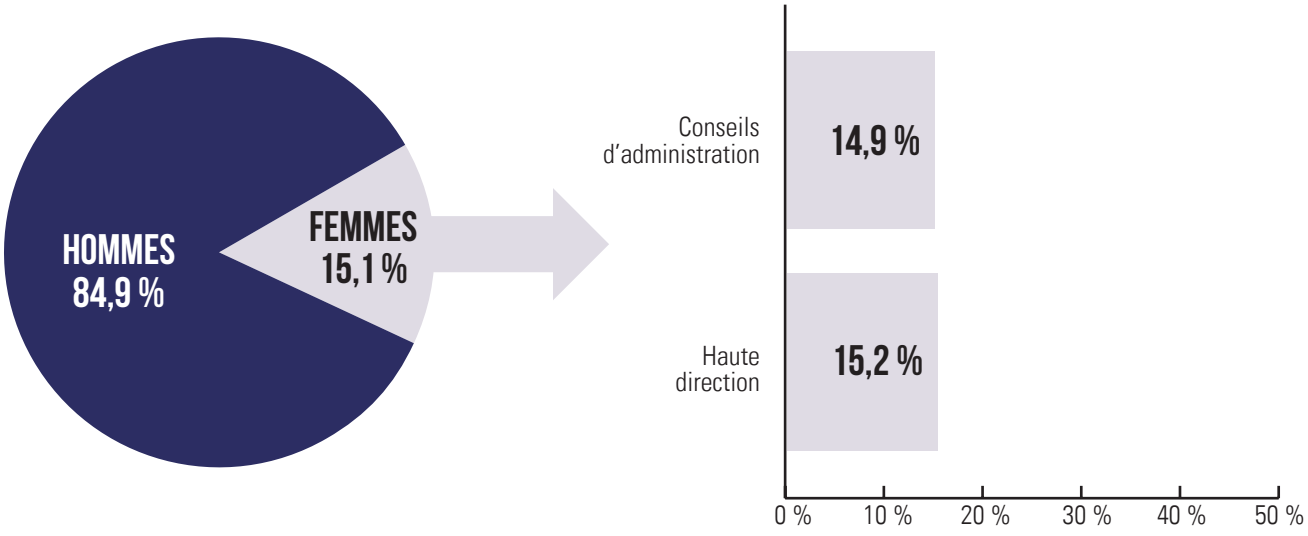
Un rapport du Conference Board du Canada (2008) a mis en lumière les avantages qu'apporte la diversité en matière de leadership dans le secteur privé, parmi lesquels figurent :

- De nouvelles occasions offertes par les marchés nationaux et internationaux;
- L'innovation relative au design de produits, au marketing et au service à la clientèle;
- L'accès à un bassin de nouveaux candidats talentueux pouvant être recrutés et un meilleur taux de rétention;
- Une meilleure performance financière et une efficacité organisationnelle accrue.

Des études montrent que la présence de femmes au sein des conseils d'administration des organismes a des répercussions positives sur l'attitude des employées ainsi que sur le taux de promotion des femmes à des fonctions de direction, de direction générale et d'autres fonctions de haut dirigeant (Elsaid et Ursel, 2011; Matsa et Miller, 2011; Skagges et coll., 2012). Cependant, les femmes évoluant dans le secteur privé doivent toujours affronter des obstacles majeurs à leur ascension vers un poste de direction, notamment en raison du stéréotype qui associe les qualités de dirigeant aux hommes (Bell et Nkomo, 2001), de l'inertie et de la volonté de conseils d'administration homogènes et bien établis d'agir en fonction de leurs propres intérêts (Leblanc, 2012) et de la nécessité de concilier les exigences du travail avec celles de la vie de famille (Ogden, McTavish et McKean, 2006).

Les individus provenant de minorités visibles signalent qu'ils marchent sur des œufs en ce qui concerne leur ascension, les fonctions qui leur sont attribuées comportant un risque élevé d'échec ou de critique et ne bénéficiant pas du soutien nécessaire pour réussir

Figure 3 : Représentation des femmes occupant une fonction de haut dirigeant dans le secteur privé en 2011-12



(Phillips, 2007). En outre, les pratiques non officielles d'embauche du secteur privé, notamment par le recours aux réseaux de connaissances, désavantage les individus membres des minorités visibles et, en particulier, les immigrants qui ont établi peu de contacts avec des professionnels ou des réseaux de professionnels (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012). Le manque de représentants des minorités visibles parmi les comités d'embauche amplifie ce problème (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012).

Depuis 1987, toute entreprise du Québec qui compte au moins cent employés et qui obtient au moins 200 000 dollars d'aide financière ou de contrats du gouvernement est tenue d'adhérer à un programme d'égalité en matière d'emploi (Chicha et Charest, 2010). Deux évaluations de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité ont été menées à Montréal en 1998; celles-ci révèlent que peu d'entreprises ont réussi à éliminer les pratiques d'embauche discriminatoires, signe que peu de progrès ont été réalisés en matière de représentation des minorités visibles (Chicha et Charest, 2010). Parallèlement, une enquête réalisée en 2005 dans la région métropolitaine de recensement de Montréal a révélé des écarts d'intérêts des employeurs en matière de diversité et un manque de mesures pour favoriser celle-ci (Chicha et Charest, 2010). Les facteurs de contribution relevés par les auteurs incluent les stéréotypes négatifs associés à la productivité des employés provenant de minorités visibles, la non-compréhension des objectifs des programmes d'équité en matière d'emploi et l'absence d'engagement de la part des dirigeants d'entreprises. Enfin, ces trois études révèlent que le suivi effectué par le gouvernent est inadéquat et ses sanctions nulles vis-à-vis les organismes qui ne se conforment pas aux règles; cette situation nuit au succès des mesures d'égalité en matière d'emploi au Québec (Chicha et Charest, 2010).

Méthodologie

Cette étude a analysé les 60 plus grandes entreprises ayant leur siège social sur l'Île de Montréal, à Laval ou à Longueuil, catégorisées en fonction de leurs revenus affichés dans le Financial Post 500 de 2010 (Annexe 3). On a analysé la composition du conseil d'administration et de la haute direction après consultation du site web et d'autres sources d'information publiques de ces entreprises. Les entreprises pour lesquelles moins de 50 % de l'information était disponible pour ces sous-catégories ont été exclues de l'analyse en ce qui concerne ces sous-catégories respectives. Par conséquent, l'analyse des conseils d'administration porte sur des données provenant de 51 entreprises et celles provenant de la haute direction proviennent de 54 entreprises.

Constats

Des 1 029 postes de dirigeant à l'étude, 15,1 % étaient occupés par une femme (Figure 3).

Les femmes sont significativement sous-représentées dans les conseils d'administration du secteur privé (14,9 %) et dans la haute direction (15,2 %).

Les femmes provenant de minorités visibles sont absentes des conseils d'administration des entreprises et celles-ci occupent seulement 0,4 % des postes de direction dans ce sous-groupe.

La proportion d'individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de dirigeant dans le secteur privé du Montréal métropolitain est faible. Seulement 2,6 % des dirigeants de ce secteur sont des membres de minorités visibles, malgré le fait que ce groupe compose 22,5 % de la population du Montréal métropolitain (Tableau 5). On observe un certain écart entre les sous-groupes du secteur privé : les individus provenant

Tableau 5 : Représentation des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant dans le secteur privé en 2011-12

Secteur privé	Échantillon total	Sujets du sous-groupe des MV	Analysés (%)	Total des MV	MV (%)
Conseils d'administration	509	475	93,3 %	5	1,1 %
Haute direction	520	486	93,5 %	20	4,1 %
Total	**1 029**	**961**	**93,4 %**	**25**	**2,6 %**

de minorités visibles occupent 4,1 % des postes de haut dirigeant et 1,1 % des sièges de conseils d'administration.

Les pourcentages globaux peuvent cacher des déficits. Ainsi, dans 5,6 % des 54 entreprisses à l'étude, les femmes occupaient au moins 40 % des fonctions de haut dirigeant alors que l'on n'en observe aucune dans 31,5 % des autres entreprises du groupe.

Certaines entreprises affichent un taux élevé de représentation d'individus provenant de minorités visibles, par exemple :

- Molson Coors, où 25,0 % des fonctions de haut dirigeant sont occupées par des individus provenant de minorités visibles
- Air Canada, où 11,1 % des sièges du conseil d'administration sont occupés par des individus provenant de minorités visibles

Dans une proportion de 5,6 %, la représentation d'individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de haut dirigeant dans les entreprises atteint au moins a 20 % mais elle est nulle dans 77,8 % des autres entreprises. À l'évidence, le fait que les entreprises qui se démarquent affichent une forte proportion de femmes et d'individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de haut dirigeant indique qu'il existe un bassin suffisant de candidats qualifiés et talentueux parmi cette population.

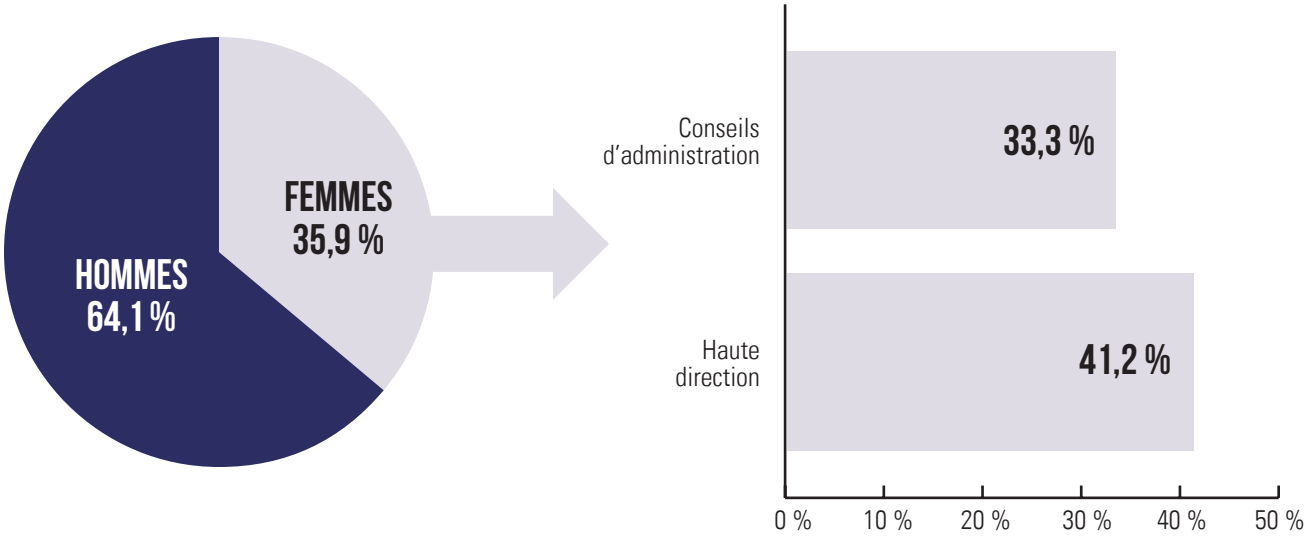
SECTEUR SANS BUT LUCRATIF

Aperçu

Le secteur sans but lucratif comprend les organismes non gouvernementaux qui travaillent pour le bienfait des communautés ou de la société sans chercher à faire des profits (National Council for Voluntary Organizations, 2012). Les quelques 8 000 organismes sans but lucratifs du Québec jouent un rôle de plus en plus important dans la prestation de services au public et dans le développement social de la province, en plus de fournir un emploi à temps plein à plus de 30 000 Québécois (Jetté, 2011; Reichhold, 2010) et de favoriser l'engagement civique par le recours à des bénévoles (Meinhard et Faridi, 2009). Ce secteur jouant un rôle majeur, il importe que les dirigeants d'organismes sans but lucratif saisissent bien la complexité des besoins et intérêts de leurs clients, bénévoles et intervenants (Guo et Musso, 2007). Par ailleurs, la diversité au sein des conseils d'administration de tels organismes a été liée à l'efficacité organisationnelle, à la capacité de servir la communauté (Gazley et coll., 2010; Conseil des ressources humaines, 2012), à une performance accrue des mesures d'ensemble en matière de diversité et à l'intégration d'objectifs visant la diversité dans les activités de planification des conseils d'administration (Bradshaw et coll., 2009). En outre, la présence de trois femmes ou plus dans un conseil a été associée à un meilleur succès des campagnes de financement (Nielsen et Huse, 2010). Dans ce secteur qui tire en majeure partie son financement de contributions financières, ont admet de plus en plus que la diversité des membres des conseils d'administration amène de nouvelles sources de dons grâce à l'élargissement des intérêts desservis par ces organismes (Conseil RH, 2012).

Cela dit, les études révèlent que les femmes affrontent toujours des obstacles dans leur ascension vers des postes de direction dans le secteur sans but lucratif, entre autres lors du processus de sélection des membres des conseils d'administration, les organismes accordant la préférence aux individus ayant une expérience de haut dirigeant dans le secteur privé (la plupart étant des hommes). Il semble également que l'accroissement du nombre d'individus provenant de minorités visibles dans ce secteur soit freiné par les difficultés que rencontrent les organismes qui souhaitent accéder à des réseaux composés d'individus provenant de minorités visibles diverses en raison des capacités limités en termes de ressources humaines; les organismes doivent ainsi recourir aux méthodes non officielles pour recruter (Conseil RH pour le secteur communautaire, 2012).

Figure 4 : Représentation des femmes occupant une fonction de haut dirigeant dans le secteur sans but lucratif en 2011-12



Méthodologie

Cette étude a analysé les vingt plus importants organismes caritatifs et fondations sises dans le Montréal métropolitain, catégorisées en fonction de leurs revenus répertoriés par l'Agence du revenu du Canada en 2010 (Annexe 4). Les organismes pour lesquels moins de 50 % de l'information était disponible relativement à leur conseil d'administration et à leurs hauts dirigeants ont été exclus des constats d'analyse. Les organismes ethnoculturels et religieux, les hôpitaux, les universités et d'autres organismes bénéficiant d'un financement public (agences, conseils et commissions) ont été exclus de cette étude.

Constats

Des 365 postes de dirigeant à l'étude, 35,9 % étaient occupés par une femme (Figure 4).

Dans le secteur sans but lucratif du Montréal métropolitain, les femmes occupent 41,2 % des postes de haut dirigeant et 33,3 % siègent au conseil d'administration.

Moins de 2 % des postes de haut dirigeant du secteur sans but lucratif sont occupés par des femmes provenant de minorités visibles.

De tous les groupes à l'étude, le secteur sans but lucratif affiche la plus forte représentation d'individus provenant de minorités visibles (11,4 %) (Tableau 6). Néanmoins, ce taux n'est pas équivalent à la proportion d'individus provenant de minorités visibles dans la population générale. On constate dans ce secteur une représentation légèrement plus élevée d'individus provenant de minorités visibles qui siègent au conseil d'administration (12,3 %) que ceux qui occupent une fonction de haut dirigeant (9,5 %).

En dépit de la représentation relativement élevée d'individus provenant de minorités visibles parmi les hauts dirigeants, on dénombre étonnamment peu de femmes provenant de minorités visibles dans le secteur sans but lucratif, celles-ci occupant moins du quart des fonctions de haut dirigeant. Cela indique la nécessité d'investiguer sur les obstacles particuliers qu'affrontent les femmes provenant de minorités visibles dans leur ascension.

Les moyennes observées dans le secteur sans but lucratif révèlent des variations entre les organismes qui se démarquent ainsi que les retardataires. Parmi les organismes qui se démarquent, citons :

- Le Centre universitaire de santé McGill, où des individus provenant de minorités visibles occupent 33 % des fonctions de haut dirigeant et les femmes 50 %;
- Le Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire et la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM), où des individus provenant de minorités visibles occupent 16,7 % des sièges des conseils d'administration et les femmes 55,6 % et 50 % des deux organismes respectifs;
- Le CSSS Saint-Léonard et Saint-Michel, où les individus provenant de minorités visibles occupent 25 % des fonctions de haut dirigeant et les femmes 61,5 %;
- Le Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, où les individus provenant de minorités visibles occupent 25 % des fonctions de haut dirigeant et les femmes 50 %.

Dans une proportion de 5 %, les organismes ne comptent aucune femme occupant un poste de haut dirigeant. En outre, 25 % des organismes de ce secteur comptent des individus provenant de minorités visibles qui occupent au moins 20 % des fonctions de haut dirigeant. Ce taux est nul pour le reste des organismes (75 %).

Tableau 6 : Représentation des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant dans le secteur sans but lucratif en 2011-12

Secteur sans but lucratif	Échantillon total	Sujets du sous-groupe des MV	Analysés (%)	Total des MV	MV (%)
Conseils d'administration	246	195	79,3 %	24	12,3 %
Haute direction	119	95	79,8 %	9	9,5 %
Total	**365**	**290**	**79,5 %**	**33**	**11,4 %**

MILIEU DE L'ÉDUCATION

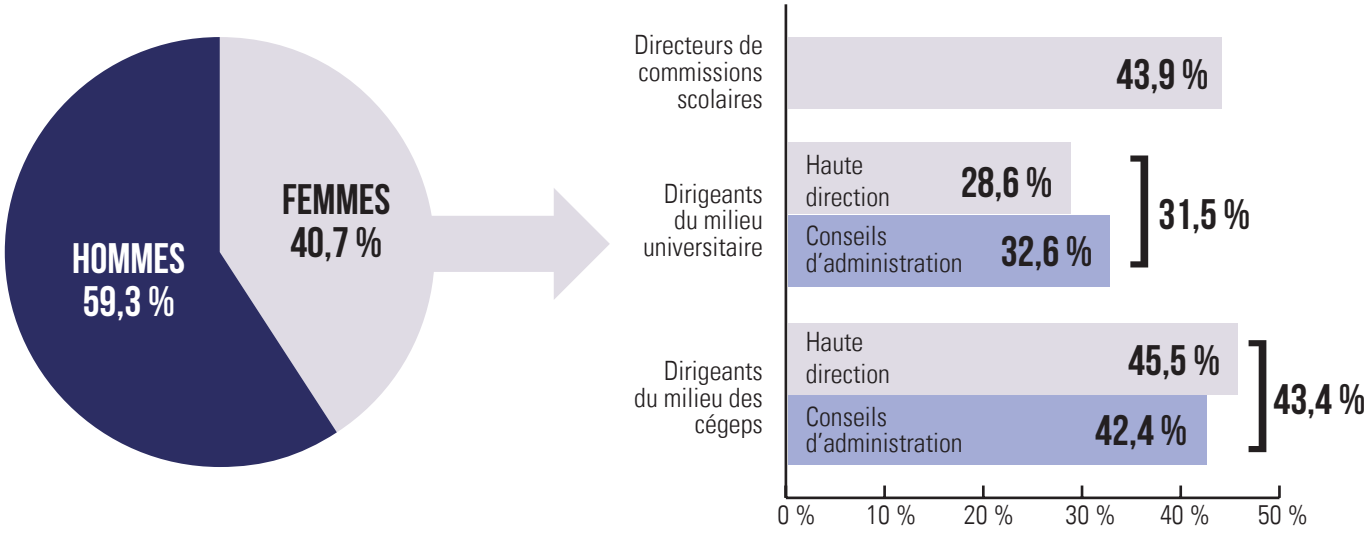
Aperçu

La diversité en matière de leadership dans le milieu de l'éducation joue un rôle important dans le développement de réserves d'effectifs qui pourraient accéder à une fonction de haut dirigeant dans tous les secteurs. Le réseau de l'éducation est bien positionné pour influencer les futurs dirigeants et, à ce titre, il doit créer un climat propice à l'inclusion. La promotion en classe de la diversité en matière de leadership a le potentiel d'améliorer la réussite scolaire des femmes et des individus provenant de minorités visibles (Carrell et coll., 2009; Sanchez et coll., 2008). La présence de femmes dirigeantes qui réussissent influence aussi positivement la perception générale sur les femmes occupant un poste de direction (White House Project, 2009). En plus d'être des enseignants, les dirigeants du milieu de l'éducation sont aussi des chercheurs et des innovateurs, ce qui détermine la portée des connaissances et des travaux de recherche produits. Augmenter l'ampleur du bassin de candidats talentueux au Canada élargit le champ d'idées, d'expériences et de points de vue qui stimule l'innovation et permet de remédier à la pénurie de main-d'œuvre (Marsden et coll., 2012). D'autres études révèlent que les dirigeants membres de minorités visibles dans le secteur de l'éducation peuvent améliorer l'enseignement donné à l'université ainsi que l'octroi de bourses (Antonio, 2002). La diversité dans les fonctions de dirigeant dans le milieu de l'éducation, ainsi que la mise en place d'environnements d'apprentissage où celle-ci se manifeste, rassemble des étudiants plus attentifs sur le plan culturel, qualité qui leur confère la capacité de composer avec une « démocratie représentative de la diversité » (Gurin et coll., 2003).

Des stratégies particulières ont contribué à la diversité parmi les dirigeants du milieu de l'éducation du Montréal métropolitain. Au premier chef, citons la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics qui est entrée en vigueur le 1er avril 2001. Cette loi exige des établissements d'enseignement du Québec qu'ils mettent en place des programmes d'accès en matière d'emploi.

Bien qu'à l'université les femmes composent la majorité des étudiants de premier et de deuxième cycle, ainsi que des doctorants, il faut redoubler d'efforts pour permettre aux femmes d'intégrer le corps professoral, particulièrement en ce qui concerne postes de professeur titulaire ou de haut dirigeant (Marsden et coll., 2012; Robbins et Simpson, 2009). Comme c'est le cas pour d'autres secteurs, des études ont révélé que les procédures d'embauche et de promotion constituent des obstacles à l'ascension professionnelle des femmes dans le milieu de l'enseignent supérieur, notamment en raison de l'importance disproportionnée accordée aux publications des candidats aux postes de professeur

Figure 5 : Représentation des femmes occupant une fonction de haut dirigeant dans le milieu de l'éducation en 2011-12



titulaire. On considère aussi d'autres qualifications, par exemple le temps que consacrent les femmes aux services à la communauté dans les universités; les données montrent que les femmes sont plus actives dans ce type d'activités que les hommes (Marsden, et coll., 2012).

Même si des individus provenant de minorités visibles atteignent les niveaux d'enseignement supérieurs, les données indiquent que ces derniers font face à des obstacles en matière d'emploi et d'ascension professionnelle (Fondation canadienne des relations raciales, 2000; Ryan, Pollack et Antonelli, 2007; Tremblay et Mahfoudh, 2012). Par exemple, les immigrants récents doivent se battre pour faire reconnaître leurs tires de compétences durant les processus d'embauche et de régularisation, limitant ainsi le potentiel d'embauche d'enseignants formés à l'étranger dans le corps professoral (Ryan, Pollack et Antonelli, 2007; Galabuzi, 2006). En outre, la composition et l'indépendance des comités d'embauche et de promotion sont susceptibles d'entraîner des biais durant ces processus (Drolet, 2009; Ryan et Antonelli, 2007). Pour intégrer des pratiques efficaces en matière de diversité dans les établissements d'enseignement, il faut lever ces obstacles.

Au Québec, les femmes sont surreprésentées parmi les enseignants du secondaire (59,8 %), le enseignants du primaire et les éducateurs de la petite enfance (87,3 %) et les enseignants du collégial (51,8 %) (Service Canada, 2012a, 2012b, 2012c). En revanche, elles sont sous-représentées parmi les enseignants universitaires (38%) (Service Canada, 2012d).

Méthodologie

Cette étude a analysé neuf commissions scolaires de l'Île de Montréal, de Laval et de Longueuil. Elle a aussi analysé la composition des conseils d'administration et des postes de haut dirigeant (directeurs généraux, directeurs des études, dirigeants, gestionnaires et secrétaires généraux) dans des cégeps (collèges d'enseignement général et professionnel) et la composition de conseils d'administration et de postes de haut dirigeant (présidents, vice-présidents, vice-recteur, vice-principaux exécutifs adjoints, surintendants et secrétaires généraux) dans des universités de l'Île de Montréal.

Constats

Des 562 postes de dirigeant recensés dans le milieu de l'éducation, 40,7 % étaient occupés par une femme (Figure 5).

On observe dans le milieu de l'éducation la plus faible représentation (31,5 %) de femmes parmi les dirigeants, comparativement à leur représentation dans les conseils d'administration (43,9 %) et à leur représentation parmi les dirigeants des cégeps (43,4 %). Bien que l'on observe la plus forte représentation de femmes dirigeantes dans les cégeps, leur taux est toujours moindre (45,5 %) que celui des enseignants de collèges et de cégeps (51,8 %) (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012a). Les directrices de commissions scolaires sont aussi sous-représentées, sachant que 59,8 % des enseignants du secondaire et 87,3 % des enseignants du primaire et des éducateurs de la petite enfance sont des femmes (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012b et 2012c). La représentation de femmes dirigeantes dans les universités (28,6 %) et dans les conseils d'administration (32,6 %) ne reflète pas non plus la proportion de femmes dans la population en général (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012d).

Tableau 7 : Représentation des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant dans le milieu de l'éducation en 2011-12

Milieu de l'éducation	Échantillon total	Sujets du sous-groupe des MV	Analysés (%)	Total des MV	MV (%)
Directeurs de commissions scolaires	114	66	57,9 %	7	10,6 %
Dirigeants du milieu universitaire	130	119	91,5 %	5	4,2 %
Dirigeants du milieu des cégeps	318	174	54,7 %	11	6,3 %
Total	**562**	**359**	**63,9 %**	**23**	**6,4 %**

La représentation des femmes provenant de minorités visibles est inférieure à 5 % dans tous les sous-groupes, bien qu'elles composent 11,5 % de la population du Montréal métropolitain.

Les individus provenant de minorités visibles occupent 6,4 % des fonctions de dirigeant dans le milieu de l'éducation, alors qu'ils composent 22,5 % de la population du Montréal métropolitain (Tableau 7). À l'exception des directeurs de commissions scolaires (10,6 %), les individus provenant de minorités visibles occupent moins de 10 % des fonctions de dirigeant dans tous les sous-groupes du milieu de l'éducation. Ce taux est nul dans les universités à l'étude.

Certains établissements du milieu de l'éducation font figure de chef de file et d'autres de retardataires. Par exemple, on dénombre au moins 20 % d'individus provenant de minorités visibles dans les conseils d'administration de 28,6 % des cégeps du Montréal métropolitain, mais ce taux est nul dans 64,3 % des autres cégeps.

AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS

Aperçu

Les agences, conseils et commissions sont des instances à vocation spécifique qui sont essentiels à l'administration de services gouvernementaux. Ces instances sont supervisées par des conseils d'administration pouvant être composés à la fois d'administrateurs élus et d'autres désignés par le gouvernement. Elles peuvent participer à des projets de type divers et leur fonctionnement peut être modeste ou élargi, comme c'est le cas pour la Société de la Place des Arts de Montréal. Ces instances assurent aussi parfois la prestation de services publics : c'est le cas de des sociétés Hydro Québec, Loto-Québec et de la Société des Alcools du Québec.

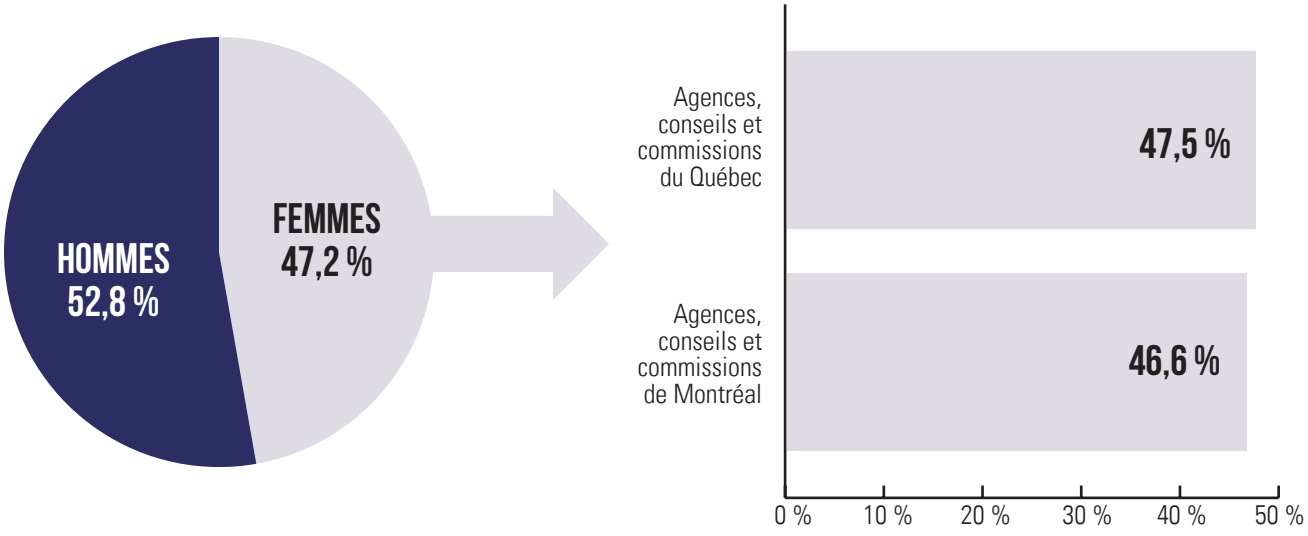
Le gouvernement du Québec procède à la nomination d'individus dans des agences, conseils et commissions publics. En 2006, le gouvernement du Québec s'est efforcé d'assurer une distribution plus représentative de femmes et d'hommes dans ces instances grâce à la création d'un énoncé de politique intitulé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État* (Finances Québec, 2006). Cet énoncé de politique stipule que les conseils d'administration doivent être représentatifs de la société québécoise en ce qui a trait au nombre de femmes et d'hommes.

En 2000, le gouvernement du Québec a institué la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* (loi 143). En vertu de cette loi, les instances publiques comptant cent employés ou plus sont tenues d'établir des mesures d'accès à l'égalité en matière d'emploi (Assemblée nationale, 2000). Ces mesures ont été mises en place pour analyser l'occupation d'un emploi par « les autochtones, les personnes qui font partie d'une minorité visible en raison de leur race ou de la couleur de leur peau et les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible » (p. 2) et assurer que les instances reflètent leur représentation.

Méthodologie

Les agences, conseils et commissions de Montréal ont été recensés grâce à la liste affichée sur le site web de la Ville de Montréal. On a examiné les fonctions de membres désignés des agences, conseils et commissions du Québec basés à Montréal, Laval et Longueuil. Au total, 278 fonctions de haut dirigeant ont été relevées dans les instances les plus importantes en taille, catégorisées en fonction de leurs revenus répertoriés au terme de l'année financière 2008-2009 par le ministère des Finances du Québec (Annexe 5). Les agences,

Figure 6 : Représentation des femmes occupant une fonction de haut dirigeant dans les agences, conseils et commissions en 2011-12



conseils et commission pour lesquels moins de 50 % de l'information ou aucune information n'était disponible relativement au conseil d'administration ont été exclus de l'analyse.

Constats

Le groupe des agences, conseils et commissions du Montréal métropolitain compte la plus forte représentation de femmes observée au cours de cette étude. Près de la moitié (47,2 %) des 396 dirigeants de ce groupe sont des femmes (Figure 6).

Au total, les individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de dirigeant dans les agences, conseils et commissions du Montréal métropolitain sont sous-représenté; ils occupent 9,6 % des nominations par le gouvernement dans ces instances même s'ils composent 22,5 % de la population générale (Tableau 8). La représentation d'individus provenant de minorités visibles parmi les membres désignés au sein des instances municipales (25,4 %) excède la moyenne de la population; dans les instances provinciales, ce taux est beaucoup plus faible (2,4 %).

Comme c'est le cas avec les autres groupes, les variations entre les organismes qui font figure de chef de file et les autres de retardataires sont cachées par les pourcentages globaux du groupe. Bien que l'on dénombre 20 % d'individus provenant de minorités visibles siégeant au conseil d'administration de 40 % des agences, conseils et commissions municipaux, on n'en observe aucun dans 30 % de ces instances au niveau municipal et dans 76 % au niveau provincial.

Tableau 8 : Représentation des individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant dans les agences, conseils et commissions en 2011-12

Agences, conseils et commissions	Échantillon total	Sujets du sous-groupe des MV	Analysés (%)	Total des MV	MV (%)
Agences, conseils et commissions du Québec	278	251	90,3 %	6	2,4 %
Agences, conseils et commissions de Montréal	118	114	96,6 %	29	25,4 %
Total	**362**	**331**	**92,2 %**	**35**	**9,6 %**

CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS

En dépit des nombreux éléments qui témoignent de la nécessité de promouvoir la diversité, notre analyse révèle que les femmes et les individus provenant de minorités visibles du Montréal métropolitain sont toujours sous-représentés dans les fonctions de haut dirigeant chez les élus, dans le secteur public, le secteur privé, le secteur sans but lucratif, le milieu de l'éducation et les agences, conseils et commissions où des membres sont désignés par le gouvernement. Notre étude montre que, sur un total de 3 025 fonctions de haut dirigeant analysées en 2011-2012, ces fonctions étaient occupées par une femme dans une proportion de 31,2 %, même si les femmes composent 51,7 % de la population générale du Montréal métropolitain. Chez les 2 582 sujets chez qui nous avons étudié le statut d'appartenance à une minorité visible, 5,9 % provenaient de minorités visibles, bien que ce sous-groupe compose 22,5 % de la population générale. La représentation de femmes provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de haut dirigeant est particulièrement peu élevée, à 1,9 %, bien que les femmes provenant de minorités visibles composent 11,5 % de la population du Montréal métropolitain.

Notre évaluation de la diversité en matière de leadership dans divers groupes fournit un excellent cadre de référence pour les organismes, instances gouvernementales et entreprises du Montréal métropolitain qui peuvent s'y référer pour établir des objectifs et effectuer un suivi de l'ascension des femmes et des individus provenant de minorités visibles vers des fonctions de dirigeant. Elle met aussi à jour des différences entre les groupes ainsi que des variations au sein même de ces groupes qui peuvent servir à l'élaboration de stratégies efficaces.

Il existe des variations entre les groupes.

Nos constats révèlent des différences remarquables des taux de représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles entre les groupes.

- On observe la plus forte proportion de femmes dans le groupe des nominations aux agences, conseils et commissions (47,2 %) et parmi les dirigeants du milieu de l'éducation (40,7 %).
- Le secteur privé compte la plus faible proportion de femmes occupant un poste de haut dirigeant (15,1 %).
- Les organismes du secteur sans but lucratif accaparent la plus forte proportion d'individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant (11,4 %) tandis que le secteur public et le secteur privé affichent tous deux le taux le plus bas (2,6 %).

Les différences que nous avons relevées entre les groupes nous ont aidées à établir de nouvelles pistes de recherche potentielles. Par exemple, l'investigation des barrières systémiques à l'obtention d'un poste de dirigeant du public (se concentrant sur la définition des compétences et du fonctionnement du processus de recrutement) pourrait servir à mieux comprendre pourquoi peu de dirigeants provenant d'organismes sans but lucratif ou de la fonction publique obtiennent un poste de haut dirigeant ou d'administrateur au conseil d'administration dans les entreprises du secteur privé. Nous savons que les organismes sans but lucratif et les universités recrutent des dirigeants du secteur privé pour leur conseil d'administration parce qu'ils jugent que l'expérience acquise au privé peut être adaptée à leur contexte. Les raisons expliquant l'absence de mouvement en sens inverse sont moins claires cependant.

Il existe des variations au sein des groupes.

On observe de grandes disparités entre les organismes qui se démarquent et les retardataires au sein des groupes et sous-groupes à l'étude, celles-ci étant cachées par les pourcentages globaux. Par conséquent, nous considérons qu'il importe d'étudier comment la proportion de femmes et d'individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de haut dirigeant varie d'un organisme à l'autre dans le Montréal métropolitain. Par exemple :

- Dans 5,6 % de 54 entreprises privées à l'étude, les femmes occupent une fonction de haut dirigeant

Tableau 9 : Variations de la représentation des femmes occupant un poste de haut dirigeant répartie par sous-groupe en 2011-12

Sous-groupe	Total des sous-groupes	Nombre ne comptant aucune femme	Pourcentage ne comptant aucune femme	Nombre comptant > =40 % de femmes	Pourcentage comptant > =40 % de femmes
Élus					
Commissions scolaires (commissaires scolaires)	9	0	0,0 %	6	66,7 %
Municipalités (conseillers)	19	3	15,8 %	6	31,6 %
Circonscriptions électorales provinciales (élus à l'Assemblée nationale du Québec)	4	1	25,0 %	2	50,0 %
Circonscriptions électorales fédérales (députés fédéraux)	4	2	50,0 %	2	50,0 %
Secteur public					
Municipalités et arrondissements (hauts dirigeants)	18	0	0,0 %	6	33,3 %
Services de police (chefs et chefs adjoints)	3	2	66,7 %	0	0,0 %
Ministères (sous-ministres, sous-ministres adjoints et hauts responsables)	11	5	45,5 %	5	45,5 %
Secteur privé					
Entreprises (conseils d'administration)	51	12	23,5 %	0	0,0 %
Entreprises (hauts dirigeants)	54	17	31,5 %	3	5,6 %
Secteur sans but lucratif					
Organisations (conseils d'administration)	14	0	0,0 %	6	42,9 %
Organisations (hauts dirigeants)	20	1	5,0 %	13	65,0 %
Milieu de l'éducation					
Conseils d'administration (directeurs)	9	1	11,1 %	5	55,6 %
Universités (dirigeants)	4	0	0,0 %	0	0,0 %
Universités (conseils d'administration)	4	0	0,0 %	1	25,0 %
Cégep (dirigeants)	14	1	7,1 %	10	71,4 %
Cégeps (conseils d'administration)	14	0	0,0 %	7	50,0 %
Instances gouvernementales					
Agences, conseils et commissions provinciaux (conseils d'administration)	25	0	0,0 %	20	80,0 %
Agences, conseils et commissions municipaux (conseils d'administration)	10	1	10,0 %	6	60,0 %

dans une proportion d'au moins 40 % alors que dans 31,5 % d'autres entreprises du même groupe, aucune femme n'occupe une telle fonction (Tableau 9).

- Dans 25 % des organismes du secteur sans but lucratif, les individus provenant de minorités visibles assument au moins 20 % des fonctions de haut dirigeant; ce taux est nul pour 75 % des autres organismes du même groupe (Tableau 10).

De tels écarts dans la représentation au sein des groupes prouvent qu'il serait opportun de disséminer les saines pratiques des organismes affichant les taux les plus élevés de diversité en matière de leadership, cela entre les groupes et les organismes.

La représentation des femmes provenant de minorités visibles parmi les hauts dirigeants est significativement moindre que celle des femmes ne provenant pas de minorités visibles.

Notre analyse révèle que la faible représentation de femmes provenant de minorités visibles est plus importante que celle des femmes et des individus provenant de minorités visibles mis ensemble. Cette situation est due au fait que les femmes provenant de minorités visibles doivent affronter une combinaison d'obstacles.

Pour inspirer d'autres individus provenant de groupes sous-représentés à devenir dirigeant, en dépit des obstacles à leur ascension, et pour promouvoir l'inclusion sociale en général, les dirigeants représentant la diversité pourraient témoigner de leurs expériences. Aussi, les expériences vécues en matière d'avancement professionnel pourraient faire l'objet de recherches. Cela approfondirait notre compréhension des compétences et des attitudes nécessaires pour surmonter les obstacles à l'ascension professionnelle et orienterait les efforts en vue de préparer la prochaine génération de dirigeants.

Tableau 10 : Variations de la représentation des individus provenant de minorités visibles répartie par sous-groupe en 2011-12

Sous-groupe	Total des sous-groupes	Nombre ne comptant aucun individu	Pourcentage ne comptant aucun individu	Nombre comptant > =20 % d'individus	Pourcentage comptant > =20 % d'individus
Élus					
Commissions scolaires (commissaires scolaires)	9	3	33,3 %	0	0,0 %
Municipalités (conseillers)	19	14	73,7 %	2	10,5 %
Circonscriptions électorales provinciales (élus à l'Assemblée nationale du Québec)	4	2	50,0 %	1	25,0 %
Circonscriptions électorales fédérales (députés fédéraux)	4	0	0,0 %	3	75,0 %
Secteur public					
Municipalités et arrondissements (hauts dirigeants)	17	14	82,4 %	2	11,8 %
Services de police (chefs et chefs adjoints)	3	3	100,0 %	0	0,0 %
Ministères (sous-ministres, sous-ministres adjoints et hauts responsables)	10	10	100,0 %	0	0,0 %
Secteur privé					
Entreprises (conseils d'administration)	51	47	92,2 %	0	0,0 %
Entreprises (hauts dirigeants)	54	42	77,8 %	3	5,6 %
Secteur sans but lucratif					
Organisations (conseils d'administration)	14	5	35,7 %	2	14,3 %
Organisations (hauts dirigeants)	20	15	75,0 %	5	25,0 %
Milieu de l'éducation					
Conseils d'administration (directeurs)	9	4	44,4 %	3	33,3 %
Universités (dirigeants)	4	2	50,0 %	0	0,0 %
Universités (conseils d'administration)	4	4	100,0 %	0	0,0 %
Cégep (dirigeants)	14	9	64,3 %	4	28,6 %
Cégeps (conseils d'administration)	14	11	78,6 %	1	7,1 %
Instances gouvernementales					
Agences, conseils et commissions provinciaux (conseils d'administration)	25	19	76,0 %	0	0,0 %
Agences, conseils et commissions municipaux (conseils d'administration)	10	3	30,0 %	4	40,0 %

LA VOIE À SUIVRE : SAINES PRATIQUES FAVORISANT L'ASCENSION DES FEMMES ET DES INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES VERS DES POSTES DE DIRIGEANTS

L'approche écologique à la concrétisation d'un changement

La complète représentation des femmes et des individus provenant de minorités visibles est nécessaire à la réalisation de l'équité sociale. Entre autres, parce qu'il constitue l'une des régions les plus riches sur le plan de la diversité au pays, le Montréal métropolitain a le potentiel de mobiliser ses éléments représentatifs de la diversité pour favoriser l'innovation et la performance financière sur la scène économique mondiale. Dans un contexte de changements démographiques et de pénurie d'effectifs compétents et talentueux, il importe aussi, sur le plan stratégique, d'assurer que tous les citoyens puissent équitablement contribuer à leur plein potentiel à la main d'œuvre. Pourvoir compter sur les meilleurs dirigeants permet de résoudre ces problèmes urgents qui nuisent au développement économique et social. Parce qu'il est conscient de ce potentiel, DiversitéEnTête a mis au point un modèle écologique fondé sur des données probantes en vue de promouvoir l'inclusion et la diversité en matière de leadership. Ce modèle considère les organismes comme des entités composées d'individus qui évoluent dans un contexte sociétal plus large. Une stratégie globale visant la réalisation d'une pleine représentation de femmes et d'individus provenant de minorités visibles dans tous les groupes doit promouvoir le changement sur tous les plans : sociétal, organisationnel et individuel.

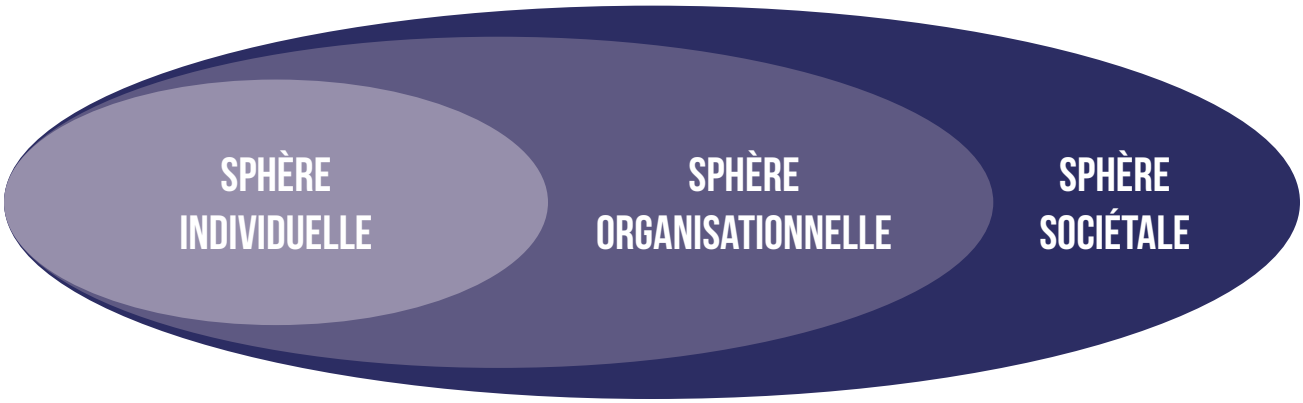
Sphère sociétale

De nombreux éléments attestent que divers aspects de la société, notamment les politiques, la culture et les structures, se répercutent sur les modes de perception, d'émergence et de soutien des individus occupant une fonction de dirigeant.

Les médias influencent grandement, mais subtilement, la perception que nous avons des dirigeants et du leadership. L'activisme auprès des entreprises et des usagers est une stratégie efficace pour instituer un changement dans les médias. Par exemple, les organismes qui ont adopté une stratégie globale visant la diversité peuvent se servir de leur pouvoir d'achat, de leurs politiques en matière d'approvisionnement et de leurs ressources philanthropiques pour influencer l'environnement social, dont les médias.

Par ailleurs, l'environnement social peut évoluer du moment que les organismes traitent la publicité et les communications à travers le prisme de la diversité, ceux-ci s'assurant que les images des publicités reflètent la diversité et mettent en vedette des dirigeants de sexe féminin ou provenant de minorités

Figure 7 : Modèle écologique menant à la concrétisation du changement



visible. Ces efforts contribuent à l'évolution de la situation et incitent le public à penser qu'il faut accroître l'inclusion parmi les dirigeants. Les organismes progressifs peuvent aussi mobiliser leurs relations avec les instances gouvernementales afin de promouvoir l'élaboration de lois et de politiques favorables à l'inclusion des femmes et des individus provenant de minorités visibles.

Sphère organisationnelle

Leadership et gouvernance

La diversité en matière de leadership a un effet positif sur l'efficacité, l'innovation, l'accès aux marchés et la performance financière des organismes. Les organismes qui réussissent bien placent la diversité aux premiers rangs de leurs priorités et leurs dirigeants propagent cette valeur. L'engagement des hauts dirigeants envers la diversité est peut-être le facteur le plus important pour susciter l'engagement de tous les éléments d'un organisme et pour mettre en application des pratiques efficaces. L'engagement doit venir du haut de la pyramide. Sans égard à leur profil démographique, les hauts dirigeants doivent faire preuve d'un engagement explicite et authentique ayant des répercussions directes positives sur la façon dont les femmes et les individus provenant de minorités visibles perçoivent la qualité et l'intégrité de leur milieu de travail. Cette condition contribue à l'émergence de dirigeants reflétant la diversité et les inspire.

La diversité chez les hauts dirigeants peut générer un effet transformationnel dans les organismes et mettre en perspective les notions véhiculées dans la société qui attribuent le rôle de dirigeant à certaines personnes mais pas à d'autres. La présence de femmes et d'individus provenant de minorités visibles parmi les dirigeants a le potentiel d'inspirer d'autres femmes et individus provenant de minorités visibles occupant des postes moins élevés dans la hiérarchie ou parmi la société (Adler, Brody et Osland, 2001; Yoder, 2001). Cela dit, la promotion de la diversité dans les fonctions de haut dirigeant ou dans les conseils d'administration exige des stratégies particulières. Par exemple, il faut tenir compte de la diversité au moment de nommer des administrateurs aux postes vacants des conseils et durant la planification de la relève. Des stratégies explicites – qui incluent des activités de recrutement et de communications externes ciblées, la mise en place de conseils de développement internes et la sensibilisation aux aspects de la diversité – aident à prévenir le phénomène de l'embauche « miroir », qui conduit des dirigeants à promouvoir la candidature de personnes dont les agissements et le style ressemblent aux leurs.

Dans le milieu politique, la présence de dirigeants promoteurs de la diversité peut avoir des répercussions à grande échelle. Ainsi, l'ancien premier ministre du Québec, Jean Charest, a contribué à l'ascension des femmes chez les élus en répartissant également les sièges de son cabinet entre les hommes et les femmes (Smith, 2008).

Pratiques rigoureuses et transparentes en matière de ressources humaines

Les organismes qui réussissent ont mis en place des processus bien développés, transparents et dénués de parti pris relativement au recrutement, à la sélection, au développement professionnel et à l'ascension des candidats les plus talentueux, notamment à l'échelle du conseil d'administration. Parmi les pratiques prometteuses en matière de ressources humaines qui font la promotion de la diversité, citons :

- L'établissement de contacts avec les communautés reflétant la diversité;
- La mise au point de processus de sélection dénués de parti pris;
- La mise en œuvre de processus efficaces d'examen des qualifications et de l'expérience acquises à l'étranger;
- L'élaboration de programmes d'encadrement, de mentorat et d'observation dans le cadre de la planification de la relève;
- La mise au point de programmes de réseautage à l'intention des employés;
- L'imposition de formations internes relative à la diversité pour favoriser une culture propice à l'inclusion;
- L'application de mesures de transparence dans tous les processus relatifs aux ressources humaines.

Il existe un bon nombre de stratégies et de politiques qui peuvent aider les organismes à attirer des femmes et des individus provenant de minorités visibles, par exemple l'affichage de postes à l'externe, les mesures de ciblage actif de femmes et d'individus provenant de minorités visibles dans les campagnes de recrutement, la communication des initiatives et de l'engagement envers la diversité et la mise en place de comités de sélection représentatifs de la diversité.

La recherche souligne aussi l'importance de considérer des voies d'accès alternatives à la promotion, puisque les voies d'accès non traditionnelles sont souvent perçues comme des obstacles par les femmes qui progressent dans la hiérarchie (Carter et Silva, 2010). Miser sur les compétences (plutôt que sur les connaissances techniques est l'expérience) rend le processus de la promotion plus transparent et peut accroître la visibilité des postes de dirigeants auprès des employées (Carter et Silva, 2010; Nishikawa, 2009). Pour accroître leur visibilité et améliorer leurs compétences en matière de leadership, il faut aussi encourager les femmes et les individus provenant de minorités visibles à accepter des mandats de haut niveau et d'envergure mondiale (Adler, Brody et Osland, 2001).

Le soutien aux employés sous la forme d'un encadrement, de formations, de mentorat et d'occasions de réseautage sont d'autres stratégies qui servent à promouvoir l'ascension des groupes d'employés sous-représentés en encourageant la création de relations essentielles (Paul, 2005). Les occasions de réseautage pour les employés doivent inclure des individus provenant de fonctions et de niveaux divers et ayant différents antécédents (Catalyst, 2009). En outre, les organismes doivent pouvoir recourir à un bassin de mentors représentant la diversité et à des mesures de soutien pour développer des relations de mentorat qui offrent véritablement aux femmes et aux individus provenant de minorités visibles des occasions bien réelles d'établir des liens avec des hauts dirigeants.

Dans le milieu de la politique électorale où les voies d'avancement sont non officielles par tradition, les candidats potentiels provenant des groupes sous-représentés peuvent être recrutés dans des postes de personnel rattaché aux politiciens. Ils ont ainsi accès à une formation « sur le terrain » qui peut les mener à un poste de dirigeant. Les bassins de candidats aux élections peuvent aussi être élargis par l'engagement de communautés ethnoculturelles et de groupes de femmes dans les associations de circonscription, tout comme le processus d'indentification et de recrutement de candidats potentiels, l'élaboration de politiques et les campagnes (Bird, 2003).

Dans le secteur privé, Bombardier a mis sur pied un Bassin d'accélération des talents qui emploie des mesures de soutien aux employés pour accroître la représentation de femmes gestionnaires dans sa division Aéronautique. Ce programme offre aux employées des affectations à des postes enrichis, des projets spéciaux, de la rétroaction et du mentorat pour accélérer leur développement dans l'entreprise (Bombardier, 2012).

Dans le secteur sans but lucratif, le Centre universitaire de santé McGill a mis en application des pratiques en matière de ressources humaines favorables à l'inclusion. Ainsi, les nouveaux arrivants qui ont acquis un titre de compétence à l'étranger sont engagés pour combler des postes temporaires subalternes pendant qu'ils poursuivent leurs études pour obtenir les compétences requises. En outre, ce centre offre des services d'orientation de carrière et des ateliers sur l'emploi qui aident les nouveaux arrivants à s'ajuster à l'environnement de travail du Canada.

Qualité de vie et culture organisationnelle

Les cultures organisationnelles peuvent forger des barrières systémiques qui freinent l'ascension des femmes et des individus provenant de minorités visibles. Une étude récente du Conference Board du Canada (2011) révèle que, ces dernières années, l'une des raisons citée par les femmes qui convoitent une fonction de haut dirigeant est l'inhospitalité de la culture organisationnelle.

Pour améliorer le taux de rétention des femmes, les organismes peuvent mettre en place des milieux de travail flexibles dotés de mesures de soutien qui offrent suffisamment de souplesse pour que les femmes puissent combiner travail et autres activités. Par exemple, chez les femmes qui ont la charge de la famille à titre principal, il peut être utile de faire preuve de plus de souplesse quant au lieu et à l'horaire de travail pour que celles qui occupent une fonction de dirigeant soient aptes à répondre à leurs obligations professionnelles et personnelles (Adler, Brody et Osland, 2001). En aidant les employés à concilier le travail et les obligations familiales, les organismes améliorent la satisfaction des employés, affichent un taux plus élevé de rétention des employés et réduisent les frais associés à l'absentéisme et au roulement de personnel.

Étant donné que [traduction] « les employés subissent les effets les plus directs de la culture organisationnelle par le biais de leurs gestionnaires », les organismes qui souhaitent favoriser l'ascension et accroître la rétention des dirigeants provenant de minorités visibles devraient encourager les comportements favorables à l'inclusion chez leurs gestionnaires (Catalyst, 2009, p. 20).

Par exemple, offrir aux gestionnaires une formation de base sur l'inclusion, ainsi que des outils de suivi et de l'information applicables dans des environnements typiques, peut contribuer au maintien d'attentes homogènes au sujet des pratiques d'inclusion chez les cadres intermédiaires et supérieurs (Catalyst, 2009).

Les stéréotypes ont des effets négatifs sur l'ascension dans les milieux de travail quand ils ébranlent les compétences ou habiletés d'une personne. Plusieurs mesures peuvent être adoptées pour éliminer les stéréotypes dans les milieux de travail. Entre autres, on peut informer les employés pour qu'ils puissent identifier les stéréotypes et les éviter et l'on peut promouvoir le dialogue authentique pour traiter de problèmes associés à l'ethnicité, à la race ou à l'appartenance à un sexe et parfaire les connaissances.

Mesure et suivi de la diversité

Il semble évident que le suivi de la diversité est associé à un taux de représentation plus élevé en matière de leadership. Mesurer la diversité procure une base factuelle solide qui aide les organismes à réfléchir quant à leur performance, à évaluer leurs politiques et à explorer les aspects nécessitant une amélioration. Une hausse des taux de représentation dans les organismes qui sont soumis aux lois sur l'équité en matière d'emploi, notamment les organismes régis par le gouvernement fédéral, indique une corrélation positive entre le dénombrement de la diversité et son accroissement.

L'auto-identification est une méthode couramment employée pour faire le suivi de la diversité; cependant, pour que les données recueillies soient exactes, il faut que le processus soit administré correctement et que la communication des efforts déployés en matière de diversité fasse l'objet d'une attention particulière. Certains organismes ont jumelé l'auto-signalisation des données en matière de diversité avec des enquêtes détaillées sur l'engagement des employés en vue de raffiner et cibler les programmes et d'améliorer la satisfaction et la rétention des employés.

Dans le milieu de la politique électorale, l'analyse de la diversité dans les associations de circonscription, les candidats et les élus fournit une base factuelle qui permet de mesurer la représentation en matière de leadership. Aussi, les partis politiques peuvent mettre sur pied des comités avec une représentation diversifiée pour établir des cibles proportionnelles à l'intention de candidats provenant de groupes sous-représentés parmi les membres de l'Assemblée nationale, les députés et les ministres (Siemiatycki, 2011).

Intégration ou expansion de la diversité à différents niveaux

Les organismes proactifs savent que la diversité englobe plus que la représentation dans la main-d'œuvre. Promouvoir la diversité à tous les niveaux, pour qu'elle devienne un objectif explicite dans tous les aspects des activités, peut contribuer à la création d'une « sphère d'influence ». Cela implique de mettre en place :

- Des politiques d'approvisionnement qui recherchent des fournisseurs favorables à la diversité;
- Des activités de marketing et de communication qui assurent la représentation de la diversité;
- Des initiatives philanthropiques et de rapprochement qui incluent les femmes et les organisations ou événements ethnoculturels;
- Des relations avec les médias qui mettent de l'avant des dirigeants et des experts parmi les femmes et les individus provenant de minorités visibles;
- Des moyens de pression qui visent les politiques affectant particulièrement les femmes et les individus provenant de minorités visibles.

Dans les organismes du secteur public du Montréal métropolitain, la diversité est intégrée grâce aux lois sur l'équité en matière d'emploi. En outre, le gouvernement fédéral a étendu ses mesures en matière de diversité à son processus d'approvisionnement, de sorte qu'il exige de ses fournisseurs qu'ils soumettent des rapports relatifs à la diversité.

Des communications proactives au sujet de l'engagement des organismes à l'égard de la diversité améliorent la réputation de ces derniers. Leurs partenaires tant à l'extérieur qu'à l'interne sont conscients de ces efforts, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des clients, des établissements d'enseignement, des médias ou du public. En toute occasion, les organismes doivent faire preuve de transparence et promouvoir la nécessité d'assurer la diversité.

Comment l'image d'un organisme est communiquée auprès des consommateurs, clients et citoyens peut aussi influencer le contexte social dans son ensemble. Aussi importe-t-il de considérer le matériel promotionnel et publicitaire à travers le prisme de la diversité. De même, la représentation véhiculée dans les médias possède le potentiel de perpétuer des

stéréotypes négatifs ou de promouvoir des modèles positifs (Mahtani, 2001), forgeant ainsi l'attitude et les aspirations des citoyens. Comme les médias ont une vaste influence en raison de l'ampleur de leur auditoire, l'un des moyens les plus efficaces pour les organismes consiste à utiliser leur sphère d'influence pour susciter le changement en misant sur la diversité dans les produits médias achetés et en engageant le dialogue avec les partenaires des médias au sujet de la diversité.

Les organismes doivent aussi refléter l'image des communautés qu'ils desservent et, dans leurs communications, mettre leurs dirigeants représentatifs de la diversité au premier plan le plus souvent possible. Les femmes et les individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de dirigeant doivent être mis plus en évidence dans les communications médiatisées pour contrer l'idée selon laquelle ces personnes pourraient ne pas être aptes à occuper une fonction de dirigeant.

Développer un bassin de talents : Inspirer la nouvelle génération de dirigeants

Des stratégies intégrées à long terme doivent être mises en place pour augmenter le bassin externe d'individus talentueux qualifiés et désireux de devenir de futurs dirigeants. Pour s'assurer de la disponibilité de ces candidats potentiels, ces stratégies doivent être adoptées tôt. Certains candidats peuvent n'avoir besoin que de développer certaines compétences, d'apprendre à fonctionner dans un conseil d'administration ou d'acquérir des stratégies de négociation ou d'autres compétences en matière de leadership. D'autres, qui n'ont pas accès aux réseaux professionnels et personnels requis pour accéder à une fonction de dirigeant, pourraient profiter d'un mentorat ou d'autres initiatives qui élargissent leurs réseaux. Une stratégie à long terme peut cibler les jeunes en offrant des bourses ou des stages qui susciteront leur intérêt et maximiseront leur potentiel.

Afin d'inciter les jeunes femmes à participer activement à la politique, l'organisme sans but lucratif et multipartite À voix égales offre du mentorat et de l'encadrement soutenu et informe les jeunes femmes au sujet de l'élaboration de politiques et de la politique (À voix égales, 2012). Des nombreuses sections régionales qui ont été établies dans les universités canadiennes, deux se trouvent à Montréal, soit à l'Université Concordia et à l'Université McGill.

Sphère individuelle

Malgré la présence d'obstacles, des femmes et des individus provenant de minorités visibles parviennent à accéder aux fonctions de haut dirigeant dans tous les groupes. Il importe de tirer un enseignement de leur expérience afin d'inspirer et d'encadrer des futurs dirigeants parmi ces femmes et ces individus. De toute évidence, on doit redoubler d'efforts dans tous les groupes pour outiller les femmes et les individus provenant de minorités visibles afin qu'ils aient les compétences et la confiance requises pour réussir. Ces jeunes femmes et individus doivent être encouragés à se fixer des objectifs ambitieux et à obtenir l'accès aux réseaux et aux programmes de mentorat et de soutien. Il importe tout autant que ceux qui se montrent en faveur de la diversité mobilisent notre sphère d'influence pour susciter le changement dans les sphères sociétale, organisationnelle et individuelle. Nous avons tous de l'influence, peu importe où l'on se situe dans la hiérarchie, et la présence d'alliés est déterminante. Même si les femmes et les individus provenant de minorités visibles qui occupent une fonction de dirigeant ont une influence incontestable, ils ne doivent pas faire cavalier seul.

DiversitéEnTête continuera à faire progresser notre compréhension des facteurs efficaces dans les sphères sociétale, organisationnelle et individuelle en vue d'élaborer des stratégies fondées sur des faits qui permettent à des femmes et à des individus provenant de minorités visibles ou d'autres groupes sous-représentés d'accéder à des fonctions de dirigeant. En particulier, nous continuerons à nous concentrer sur l'analyse des pratiques instituées par les organismes qui se démarquent dans chaque groupe ainsi que des voies empruntées par les femmes et les individus provenant de minorités visibles.

Se tourner vers l'avenir

La diversité ouvre des possibilités pour tous les secteurs du Montréal métropolitain. Les organismes du secteur privé comme du secteur public doivent s'engager à assurer une représentation équitable de femmes et d'individus provenant de minorités visibles dans les postes de dirigeant afin de promouvoir l'équité sociale ainsi que le développement économique et social de la région. La région du Montréal métropolitain est l'une des plus riches au pays sur le plan de la diversité. Elle a le potentiel de la mettre à profit pour accroître l'innovation, améliorer la cohésion sociale et hausser ses capacités financières dans l'économie mondiale actuelle.

REFERENCES

Adler, N. J., Brody, L. W. et Osland, J. S. (2001). Going beyond twentieth century leadership: A CEO develops his company's global competiveness. *Cross Cultural Management: An International Journal, 8*(3/4), 11-34.

Aguirre, A. (2008). Diversity, social capital, and leadership practices: Building inclusive learning organizations. *International Journal of Management and Decision Making, 9*(5): 526-542.

Albouy, D. (2008). The wage gap between Francophones and Anglophones: A Canadian perspective, 1970 to 2000. *Canadian Journal of Economics, 41*(4), 1211-1238.

Alliance de la Fonction publique du Canada. (2010). The employment equity program. Sur Internet : http://www.psac-afpc.com/what/empequity/employment_equity_legislation-e.shtml

Antonio, A. L. (2002). Faculty of colour reconsidered: Reassessing contributions to scholarship. *The Journal of Higher Education, 73*(5), 582-602.

Assemblée nationale. (2000). An Act respecting equal access to employment in public bodies and amending the Charter of human rights and freedoms. Sur Internet : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2000C45A.PDF

À voix égales. (2012). Equal Voice Commends the Historic Victory in Québec: Election of Marois makes five female premiers in Canada. Sur Internet : http://www.equalvoice.ca/speaks_article.cfm?id=587

Banque nationale. (2012). *Diversity*. Sur Internet : http://www.nbc.ca/bnc/cda/productfamily/0,2664,divId-2_langId-1_navCode-13611,00.html

Ballington, J. (2003). Gender equality in political party funding. In R. Austin et M. Tjernström (Éd.), *Funding of Political Parties and Election Campaigns* (pp. 157-168). Stockholm, Suède : Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale. Sur Internet : http://www.idea.int/publications/funding_parties/funding_of_pp.pdf

Ballout, H.I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology, 22*(8), 741-765.

Basow, S. (2008). Speaking in a 'man's world': Gender differences in communication styles. In M. A. Paludi (Éd.), *The psychology of women at work* (pp. 15-30). Westport, CT : Praeger Publishers.

Bell, E. L., et Nkomo, S. M. (2001). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Bird, K. (2003). The political representation of women and ethnic minorities in established democracies: A framework for comparative research. Sur Internet : http://www.hks.harvard.edu/fs/pnorris/Acrobat/stm103%20articles/Karen%20Bird%20amidpaper.pdf

Bird, K. (2007). Patterns of substantive representation among visible minority MPs: Evidence from Canada's House of Commons. *Consortium européen de recherches en sciences politiques (CERSP), sessions conjointes d'ateliers* (Atelier 21 : « Migration and representation in parliamentary democracies »), Helsinki, Finlande, 7-12 mai 2007. Sur Internet : http://socserv.mcmaster.ca/kbird/documents/ECPR.pdf

Bird, K., Saalfield, T., et Wüst, A. M. (Éd.). (2011). *The political representation of immigrants and minorities: Voters, parties and parliaments in liberal democracies*. New York, NY : Routledge.

Black, J. (2009). The 2006 and 2008 Canadian Federal elections and minority MPs. *Canadian Ethnic Studies, 41*(1-2), 69-93.

Bombardier. (2012). *Strengthen our workplace diversity*. Sur Internet : http://www.csr.bombardier.com/en/employees/diversity

Boudarbat, B., Boulet, M., et Zhu, N. (2010). Labour market participation and employment income among immigrants in Quebec compared with those in the rest of Canada. *Our Diverse Cities, 7*, 54-60.

Bowles, H. R., Babcock, L., et Lai, L. (2007). Social incentives for gender difference in the propensity to initiate negotiation: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 84-103.

Bowles, H. R., et McGinn, K. L. (2005) Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders. In D. M. Messick et R. M. Kramer (Éd.), *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research* (pp. 191-208). Lawrence Erlbaum Associates.

Bradshaw, P., Fredette, C., et Sukornyk, L. (2009). A call to action: Diversity on Canadian not-for-profit boards. Schulich School of Business. Sur Internet : http://www.yorku.ca/mediar/special/diversityreportjune2009.pdf

Broome, L. L., et Krawiec, K. D. (2008). Signaling through board diversity: Is anyone listening? *University of Cincinnati Law Review*. Sur Internet : http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=kimberly_krawiec

Broughton, A. et Miller, L. (2009). Encouraging women into senior management positions: How coaching can help. *Institute for Employment Studies*. Research Report 462. Sur Internet : http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=462

Canada School of Public Service (CSPS). (2010). *i*leadership. Sur Internet : http://www.csps-efpc.gc.ca/dpr/ileadership/pbe-eng.asp

Catanzaro, D., Moore, H., et Marshall, T. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business & Psychology, 25*(4), 649-662.

Carrell, S., Page, M. E., et West, J. E. (2009) Gender perpetuates the gender gap. Série de documents de travail NBER. Sur Internet : http://www.nber.org/papers/w14959

Carter, N. M., et Silva, C. (2010). Pipeline's broken promise. Catalyst. Sur Internet : http://www.catalyst.org/file/340/pipeline's_broken_promise_final_021710. pdf

Catalyst. (2002). Women of color in corporate management: Three years later. Sur Internet : http://www.catalyst.org/publication/147/women-of-color-in-corporate-management-three-years-later

Catalyst. (2007). Career advancement in corporate Canada: A focus on visible minorities – Diversity and inclusion practices. Sur Internet : http://www.catalyst.org/file/246/visible_minorities_d_and_i_practices_finalpdf.pdf

Catalyst. (2008). Career advancement in corporate Canada: A focus on visible minorities ~ Workplace fit and stereotyping. Sur Internet : http://www.catalyst.org/knowledge/career-advancement-corporate-canadaa-focus-visible-minorities-workplace-fit-and

Catalyst. (2009). 2009 Catalyst census of the Fortune 500 reveals women missing from critical business leadership. Sur Internet : http://www.catalyst.org/press-release/161/2009-catalyst-census-of-the-fortune-500-reveals-women-missing-from-critical-business-leadership

Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M. et Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies, 43*(4), 813-839.

Chicha, M. (2010). The deskilling of highly qualified immigrant women in Montreal: A matter of degree? *Our Diverse Cities, 7*, 73-77.

Chicha, M. et Charest, É. (2010). Equal Access Employment Programs in Quebec's Private Sector: A Disappointing Status Quo. *Our Diverse Cities, 7*, 61-66.

Cloutier, L. (2007). Effets de certaines politiques sociales sur la qualité de l'emploi des femmes au Québec. *Flash-Info Travail et rémunération, 8*(3), 1-5.

Cloutier, L., Bernard, P. et Tremblay, D-G. (2009). Job quality and gender inequality: Key changes in Québec over the last decade. *Studies in Social Justice, 3*(2), 191-212.

Comité d'experts sur les femmes dans la recherche universitaire. (2012). Renforcer la capacité de recherche au Canada : La dimension de genre. Sur Internet : http://www.scienceadvice.ca/uploads/fr/assessments%20and%20publications%20and%20news%20releases/women_university_research/wur_fullreportfr.pdf.pdf

Commission ontarienne des droits de la personne (CODP). (2010). Count me in! Collecting human rights-based data. Sur Internet : http://www.ohrc.on.ca/en/resources/Guides/countmein/pdf

Conference Board du Canada. (2008). The value of diverse leadership. Sur Internet : http://www.torontoalliance.ca/docs/DiverseCity%20Report%20Nov%2022%20FINAL.pdf

Conference Board du Canada. (2011). Women in senior management: Where are they? Sur Internet : http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=4416

Conseil des Montréalaises. (2008). L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal. Sur Internet : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CONS_MONTREALAISES_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CM_FCadres_Avis.pdf

Conseil des Relations Interculturelles (CRI). (2010). Fair representation and treatment of diversity in media and advertising. *Our Diverse Cities, 7*, 90-97.

Conseil interculturel de Montréal (CIM). (2011). Avis sur le programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal. Sur Internet : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CONSEIL_INTERC_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Avis_CIM_paee.pdf

Conseil RH pour le secteur communautaire. (2008). Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada: Résultats des sondages auprès des employeurs et des employés. Sur Internet : http://www.hrcouncil.ca/documents/EMS_R2_web.pdf

Conseil RH pour le secteur communautaire. (2012). Diversité au travail. Sur Internet : http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-culturelle.cfm

Corporate Knights. (2010). Diversity Whitepaper: Vision for inclusive boardrooms; Canada as leader. Sur Internet : http://static.corporateknights.com/DiversityWhitepaper.pdf

Crawford, K. (2011). Diversity in the 41st Parliament. Samara. Sur Internet : http://www2.samaracanada.com/blog/post/Part-2-Diversity-in-the-41st-Parliament.aspx

CRÉ de Montréal. (2006). Intensifier les efforts pour attirer et retenir les meilleurs étudiants internationaux à Montréal. Sur Internet : http://credemontreal.qc.ca/wp-content/uploads/2006/11/20061113-Avis-Attirer-etudiants-internationaux.pdf

Cukier, W., Yap, M., Holmes, M. et Rogrigues, S. (2009, février). Diversity and the skills shortage in the Canadian information and communications technology sector: A critical interrogation of discourse. Paper presented at *IPROF-09*. Retrieved from http://www.ryerson.ca/diversity/research/abstracts/6.pdf

Cukier, W., Yap, M., Hannan, C. A. et Holmes, M. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training, 34*(6), 519-538.

DeVoretz, D. J. et Pivnenko, S. (2008). The Immigration Triangle: Quebec, Canada and the Rest of the World. *Journal of International Migration and Integration, 9*(4), 363-382.

Drolet, D. (2009, le 23 mars). "Universities not facing up to race issues, say scholars: Schools are 'in denial,' don't recognize systemic racism on their campuses." *University Affairs*. Sur Internet : http://canada.justice.gc.ca/eng/pi/pcvi-cpcv/vsd-rsv/gloss.html

Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychology Review, 109*, 573-598.

Edmonston, B. (2002). Interprovincial migration of Canadian immigrants. Document de travail du Vancouver Centre of Excellence, 02-10.

Elsaid, E. et Ursel, N. D. (2011). CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal, 26*(7), 499-512.

Evans, B., Lum, J. et Shields, J. (2007). Profiling of the public service elite: A demographic and career trajectory survey of Deputy and Assistant Deputy Ministers in Canada. *Canadian Public Administration, 50*(4), 609-635.

Finances Québec. (2006). Moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Sur Internet : http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/Moderniser_GouvernanceEtat.pdf

Fondation canadienne des relations raciales (FCRR). (2000). Unequal access: A Canadian profile of racial differences in education, employment and income. Sur Internet : http://www.crr.ca/en/policy-a-research/crrf-research-reports/260-unequal-access-a-canadian-profile-of-racial-differences-in-education-employment-and-income-

Gagnon, S. (2008). La surqualification: Qui la vit? Où s'observe-t-elle? *Flash-Info Travail et rémunération, 9*(3), 1-5.

Galabuzi, G. (2006). *Canada's economic apartheid: The social exclusion of racialized groups in the new century*. Toronto : Canadian Scholars Press.

Gazley, B., Chang, W. K, et Bingham, L. B. (2010). Board diversity, stakeholder representation, and collaborative performance in community mediation centres. *Public Administration Review, 70*(4), 610-620.

Gidengil, E. et Vengroff, R. (1997). Representative bureaucracy, tokenism and the glass ceiling: The case of women in Quebec municipal administration. *Canadian Public Administration, 40*, 457-480.

Gouvernement du Québec. (2009). Equal access to employment in the Québec public service. Sur Internet : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Egalite_Emploi_ANG.pdf

Gouvernement du Québec. (2012). L'effectif de la fonction publique 2010-2011: Analyse comparative des cinq dernières années. Sur Internet : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/effectif10_11.pdf

Grenier, G. et Nadeau, S. (2011). Immigrant access to work in Montreal and Toronto. *CJRS/RCSR, 34*(1), 19-32.

Guo, C. et Musso, J. A. (2007). Representation in non-profit and voluntary organizations: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36*(2), 308-326.

Gurin, P., Nagda, B.A. et Lopez, G.E. (2003). The benefits of diversity in education for democratic citizenship. *Journal of Social Issues. 60*(1), 17-34.

Heilman, M. E. et Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 81-92.

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review, 74*(2), 208-224.

Hiebert, D., Mendez, P. et Wiley, E. (2006). *The Housing Situation and Needs of Recent Immigrants in the Montreal, Toronto, and Vancouver CMAs: An Aperçu*. Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Hopkins, W. E., Hopkins, S. A. et Mitchell, B. C. (2008). Ethical consistency in managerial decisions. *Ethics and Behavior, 18*(1), 26-43.

Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC). (2008). Présentation au comité sénatorial permanent des droits de la personnel sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale. Sur Internet : http://www.pipsc.ca/portal/page/portal/website/issues/govtaffairs/ee-feb0408.en.pdf

Jain, H. C., Singh, P. et Agocs, C. (2008).Recruitment, selection and promotion of visible-minority and aboriginal police officers in selected Canadian police services. *Canadian Public Administration, 42*(3), 46-74.

Jawahar, I. M. et Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review, 21*(8), 643-661.

Jetté, C. (2011). The Role of community organizations in the transformation of the social development model in Québec. *Canadian Journal of Non-profit and Social Economy Research, 2*(1), 61-74.

Kandola, B. (2004). Skills development: The missing link in increasing diversity in leadership. *Industrial and Commercial Training, 36*(4), 143-7.

Keiser, L., Wilkins, V., Meier, K. I. et Holland, C. (2002). Lipstick and Logarithms: Gender, institutional context, and representative bureaucracy. *The American Political Science Review, 96*(3): 553-564.

Kilian, C., Hukai, D. et McCarty, E. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development, 24*(2), 155-188.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K. et Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management, 42*(1), 3-21.

Livers, A. B. et Caver, A. (2003). *Leading in Black and White.* New York, John Wiley and sons.

Lyness, K. S. et Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 777-785.

Maharaj, R. (2008). Corporate governance, groupthink and bullies in the boardroom. *International Journal of Disclosure and Governance, 5*(1), 68-92.

Mahtani, M. (2001). 'I'm a blonde-haired, blue-eyed black girl': Mapping mobile paradoxical spaces among multiethnic women. In D. Parker et M. Song (Éd.), *Rethinking 'mixed race'* (pp. 173-190). London, UK: Pluto Press.

Matsa, D. et Miller, A. (2011). Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership. *American Economic Review, 101*, 635-639.

McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M., Hernandez, M. A. et Hebel, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology, 60*(1), 35-62.

McKinsey and Company. (2007). Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver. Sur Internet : http://www.ewmd.org/system/files/Mckinsey_women_matter.pdf

Meinhard, A., et Faridi, F. (2009). Diverse non-profits for diverse communities. Organizational representation of visible minorities in Canada's four most diverse cities. Sur Internet : https://mtroyal.ca/wcm/groups/public/documents/pdf/meinhardrpt09.pdf

Miller, T. et Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies, 46*(5), 755-786.

Ministère de la Justice du Canada. (2011). Visible minority of person. Sur Internet : http://www.statcan.gc.ca/concepts/definitions/minority-minorite1-eng.htm

Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social Work, 45*(4), 339-352.

Nadeau, S. (2010). Another look at the francophone wage gap in Canada: Quebec and the rest of Canada. *Canadian Public Policy/Analyse de politiques, 36*(3), 265-285.

National Council for Voluntary Organizations. (2012). What is the voluntary sector? Sur Internet : http://www.ncvo-vol.org.uk/policy-research/what-voluntary-sector

Nieburh, A. (2010). Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity? *Papers in Regional Science, 89*(3), 563-585.

Nielsen, S. et Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review, 18*(2), 136-148.

Nishikawa, S. Y. (2009). Diversity on adjudicative administrative tribunals: An integrative conception (Thèse). Sur Internet : https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/18937/6/nishikawa_sandra_y_200911_LLM_thesis.pdf

Nouveau Parti Démocratique (NPD). (2012). Fairness for women. Sur Internet : http://www.ndp.ca/fairnessforwomen

Ogden, S. M., McTavish, D. et McKean, L. (2006). Clearing the way for gender balance in the management of the UK financial services industry: Enablers and barriers. *Women in Management Review, 18*(2), 136-148.

Ojo, T. (2006). Ethnic print media in the multicultural nation of Canada: A case study of the black newspaper in Montreal. *Journalism, 7*(3): 343-361.

Paul, A. (2005). Under-representation in Canadian public institutions: Canada's challenge. *Canadian Issues, été*, 18-21.

Phillips, L. (2007). Minorities face the glass cliff. Sur Internet : http://stagingauthor.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2007/08/minoritiesfacetheglasscliff.htm

Potvin, M. (2010). Social and media discourse in the reasonable accommodations debate. *Our Diverse Cities, 7*, 78-83.

Ragins, B. R. et Cotton, J. (1996). Jumping the hurdles: Barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership and Organization Development Journal, 17*(3), 38-42.

Reichhold, S. (2010). Do community-based organizations serve the people or the State? *Our Diverse Cities, 7*, 37-41.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). (2008). 2006 Employment equity data report - Table 14. Sur Internet : http://www.hrsdc.gc.ca/eng/labour/equality/employment_equity/tools/eedr/2006/data_reports/tables/table14/page06.shtml

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). (2012). Summary report on engagement sessions for a racism-free workplace. Sur Internet : http://www.hrsdc.gc.ca/eng/labour/equality/racism/racism_free_init/consultation-2005/constats.shtml

Robbins, W., et Simpson, V. (2009). Pyramids of power: A statistical snapshot of women in post-secondary education in Canada and some ideas for making change. *Atlantis, 33*(2), 6-18.

Ryan, J. et Antonelli, F. (2007). Educational leadership and policy approaches to critical social justice. Sur Internet : http://fcis.oise.utoronto.ca/~jryan/pub_files/Intro.pdf

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Wilson-Kovacs, M. D., Hersby, M. D. et Kulich, C. (2007). Managing diversity and the glass cliff: Avoiding the dangers by knowing the issues. Sur Internet : https://connect.innovateuk.org/c/document_library/get_file?folderId=1916690&name=DLFE-19443.pdf

Ryan, J., Pollack, K. et Antonelli, F. (2007). Teacher and Administrator Diversity in Canada: Leaky Pipelines, Bottlenecks and Glass Ceilings. Sur Internet : http://fcis.oise.utoronto.ca/~jryan/pub_files/Art.April09.numbers.pdf

Sadiq, K. D. (2005). Race, ethnicity, and immigration in the workplace: Visible minority experience and workplace diversity initiatives. *Canadian Issues, Spring*, 65-66.

Samuel, J. & Associates Inc. (2006). Summary Report for the Engagement Sessions for a Racism-Free Workplace. Sur Internet : http://www.hrsdc.gc.ca/eng/labour/equality/racism/docs/Summary-Report-2005.pdf

Sanchez, J., Thornton, B. et Usinger, J. (2008). Promoting diversity in public education leadership. *Journal of Higher Education, 73*, 582-602. Sur Internet : http://cnx.org/content/m18745/1.2/scholarship

Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review, 22*(1): 6-18.

Sealy, R. et Singh, V. (2009). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews, 12*(3), 284-300.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2011). Democratic snapshot of the Federal public service, 2011. Sur Internet : http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo11-eng.asp#toc01.2.a

Service Canada. (2012a). College and other vocational instructors: 4131 - college and other vocational instructors analytical text. Sur Internet : http://www.servicecanada.gc.ca/eng/qc/job_futures/statistics/4131.shtml

Service Canada. (2012b). Secondary school teachers: 4141 - secondary school teachers analytical text. Sur Internet : http://www.servicecanada.gc.ca/eng/qc/job_futures/statistics/4141.shtml

Service Canada. (2012c). Elementary school and kindergarten teachers: 4142 - elementary school and kindergarten teachers analytical text. Sur Internet : http://www.servicecanada.gc.ca/eng/qc/job_futures/statistics/4142.shtml

Service Canada. (2012d). University professors: 4121 - university professors analytical text. Sur Internet : http://www.servicecanada.gc.ca/eng/qc/job_futures/statistics/4121.shtml

Shih, J. (2002). 'Yeah I could hire this one, but I know it's going to be a problem': How race, nativity and gender affect employer perceptions of the manageability of jobseekers. *Ethnic and Racial Studies, 25*(1), 99-119.

Siemiatycki, M. (2008). Reputation and representation: Reaching for political inclusion in Toronto. Dans C. Andrew, J. Biles, M. Siemiatycki, et E. Tolley (Éd.), *Electing a diverse Canada: The representation of immigrants, minorities, and women* (pp. 23-45). Vancouver, Canada : University of British Columbia Press.

Siemiatycki, M. (2011). The diversity gap: The electoral under-representation of visible minorities. Sur Internet : http://diversecitytoronto.ca/wp-content/uploads/Final-Report.pdf

Siemiatycki, M., et Saloojee, A. (2002). Ethnoracial political representation in Toronto: Patterns and problems. *Journal of International Migration and Integration, 3*(2), 241-273.

Simard, C. (2002). La représentation des groupes ethnoculturels dans la région Montréalaise : vers une participation politique accrue? *JIMI/RIMI, 3*(2), 275-294.

Skaggs, S., Stainback, K. et Duncan, P. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research, 41*(4), 936-94.

Slater, S. F., Weigand, R. A. et Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons, 51*(3), 201-209.

Smith, J. (2008, le 31 octobre). PM puts feminine face on cabinet. *Toronto Star*. Sur Internet : http://www.thestar.com/news/canada/article/527985.

Smith, A. E. et Monaghan, K.R. (2011). Some ceilings have more cracks: Representative bureaucracy in federal regulatory agencies. *The American Review of Public Administration*. Sur Internet : http://arp.sagepub.com/content/early/2011/09/15/0275074011420997.full.pdf

Statistique Canada. (2006). Immigrant Status and Period of Immigration (9), Knowledge of Official Languages (5), Detailed Mother Tongue (103), Age Groups (10) and Sex (3) for the Population of Canada, Provinces, Territories, Census Metropolitan Areas and Census Agglomerations, 2006 Census - 20% Sample Data. Sur Internet : http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/tbt/Rp-eng.cfm?LANG=E&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=89449&PRID=0&PTYPE=88971,97154&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2006&THEME=70&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=

Statistique Canada. (2009a). Immigration in Canada: A portrait of the foreign-born population, 2006 Census: Portraits of major metropolitan centres. Sur Internet : http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-557/p22-eng.cfm

Statistique Canada. (2009b). Visible minority population, by census metropolitan areas (2006 Census). Sur Internet : http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/demo53b-eng.htm

Statistique Canada. (2010). Definition of 'immigrant'. Sur Internet : http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2010004/def/immigrant-eng.htm

Statistique Canada. (2011). Table 1: Proportion of foreign-born and visible minority populations by census metropolitan area, 2006 and 2031 (scénario de référence). Sur Internet : http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100309/t100309a1-eng.htm

Statistique Canada. (2012). *Focus on Geography Series, 2011 Census, Census Metropolitan Area of Montréal, Quebec* (Catalogue number 98-310-XWE2011004). Sur Internet : http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-cma-eng.cfm?LANG=Eng&GK=CMA&GC=462

Terjesen, S., Sealy, R. et Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review, 17*(3), 320-337.

Thurston, W. et Vissandjée, B. (2005). An ecological model for understanding culture as a determinant of health. *Critical Public Health, 15*(3), 229-242.

Tremblay, C. et Mahfoudh, A. (2012). Comprehensive view of visible minorities and aboriginal peoples in Québec. RHDCC. Sur Internet : http://www.hrsdc.gc.ca/eng/labour/equality/racism/racism_free_init/tremblay-mahfoudh.shtml

Triana, M. D. C., Garcia, M. F. et Colella, A. (2010). Managing diversity: How organization efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology, 63*(4), 817-843.

Turcotte, Y. (2010). Immigration in Québec: A direct contribution to its prosperity. *Our Diverse Cities, 7*, 13-16.

Ville de Montréal. (2008). Promoting the equal involvement of women and men in the Montreal community. Sur Internet : http://servicesenligne.ville.montreal.qc.ca/sel/publications/PorteAccesTelechargement?lng=En&systemName=27131562&client=Serv_corp

Ville de Montréal. (2011). 2011-2017 Economic development strategy: Strategic framework. Sur Internet : http://www.sdemontreal.com/sites/default/files/sde_economiccontext_en.pdf

Villegas, A. et Lucas, T. (2004). Diversifying the teacher workforce: A retrospective and prospective analysis. In M. Smylie et D. Miretsky, D. (Éd.), *Developing the teacher workforce: 103rd Yearbook of the National Study of Education* (pp. 70-104). Chicago : University of Chicago Press.

Virtcom. (2006). Board diversification and shareholder value. MED Week Conference, Washington, D.C.

Voluntary Sector Initiative. (2009). A code of good practice on funding. Sur Internet : http://www.vsi-isbc.org/eng/funding/funding_code.cfm

Wahl, A. (2004). Opening doors. *Canadian Business, 77*(7), 45.

Watts, J. (2009). 'Allowed into a man's world' meanings of work-life balance: Perceptions of women civil engineers as 'minority' workers in construction. *Gender, Work and Organization, 16*(1), 37-57..

White House Project. (2009). The White House project report: Benchmarking women's leadership. Washington, DC. Sur Internet : http://thewhitehouseproject.org/documents/Report/pdf

Wilson, T. (2004). *The playful audience: From talk show viewers to internet users*. New Jersey, NJ : Hampton Press.

Wood, P., et Landry, C. (2008). *The intercultural city: Planning for diversity advantage*. Londres, RU : Earthscan.

Wood, G. J. et Newton, J. (2006). "Facing the wall" - "Equal" opportunity for women in management? *Equal Opportunities International, 25*(1), 8-24.

Yap, M. et Konrad, A. M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling? *Relations industrielles/Industrial Relations, 64*(4), 593-619.

Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues, 57*(4), 815-828.

APPENDICES

ANNEXE 1 : FEMMES ET INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT DE MONTRÉAL, STATISTIQUE CANADA 2006

	Population totale	Femmes	Femmes (%)	Minorités visibles	Minorités visibles (%)	Femmes de minorités visibles	Femmes de minorités visibles (%)
Montreal	**1 823 900**	**943 710**	**51,7 %**	**455 970**	**25,0 %**	**232 380**	**12,7 %**
Baie-d'Urfé	3 890	1 960	50,4 %	290	7,5 %	120	3,1 %
Beaconsfield	19 065	9 745	51,1 %	1 605	8,4 %	825	4,3 %
Côte-Saint-Luc	30 265	16 470	54,4 %	4 110	13,6 %	2 285	7,6 %
Dollard-Des Ormeaux	48 690	24 745	50,8 %	15 045	30,9 %	7 550	15,5 %
Dorval	17 880	9 325	52,2 %	3 420	19,1 %	1 745	9,8 %
Hampstead	6 995	3 625	51,8 %	655	9,4 %	400	5,7 %
Kirkland	20 470	10 490	51,2 %	3 820	18,7 %	1 925	9,4 %
L'Île-Dorval (aucun résident)	-	-	-	-	-	-	-
Mont-Royal	18 655	9 750	52,3 %	3 685	19,8 %	1 860	10,0 %
Montréal	1 593 725	823 790	51,7 %	414 830	26,0 %	211 290	13,3 %
Montréal-Est	3 700	1 820	49,2 %	265	7,2 %	145	3,9 %
Montréal-Ouest	5 170	2 675	51,7 %	460	8,9 %	265	5,1 %
Pointe-Claire	29 880	15 675	52,5 %	4 415	14,8 %	2 200	7,4 %
Sainte-Anne-de-Bellevue	4 765	2 480	52,0 %	565	11,9 %	300	6,3 %
Senneville	955	500	52,4 %	25	2,6 %	10	1,1 %
Westmount	19 800	10 660	53,8 %	2 780	14,0 %	1 460	7,4 %
Laval	**364 625**	**187 495**	**51,4 %**	**51 725**	**14,2 %**	**26 140**	**7,2 %**
Laval	364 625	187 495	51,4 %	51 725	14,2 %	26 140	7,2 %
Agglomération urbaine de Longueuil	**381 275**	**197 115**	**51,7 %**	**54 115**	**14,2 %**	**27 585**	**7,2 %**
Boucherville	38 500	19 760	51,3 %	1 045	2,7 %	585	1,5 %
Brossard	70 740	36 305	51,3 %	24 300	34,4 %	12 305	17,4 %
Longueuil	226 820	117 130	51,6 %	26 840	11,8 %	13 760	6,1 %
Saint-Lambert	21 050	11 650	55,3 %	1 260	6,0 %	580	2,8 %
Saint-Bruno-de-Montarville	24 165	12 270	50,8 %	665	2,8 %	355	1,5 %
Couronne Nord	**490 835**	**248 455**	**50,6 %**	**12 660**	**2,6 %**	**6 690**	**1,4 %**
Blainville	46 495	23 470	50,5 %	1 375	2,8 %	765	1,7 %
Bois-des-Filion	8 325	4 255	51,1 %	110	2,6 %	80	1,0 %
Boisbriand	26 425	13 280	50,3 %	875	3,0 %	405	1,5 %

ANNEXE 1 : FEMMES ET INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT DE MONTRÉAL, STATISTIQUE CANADA 2006 (CONTINUÉ)

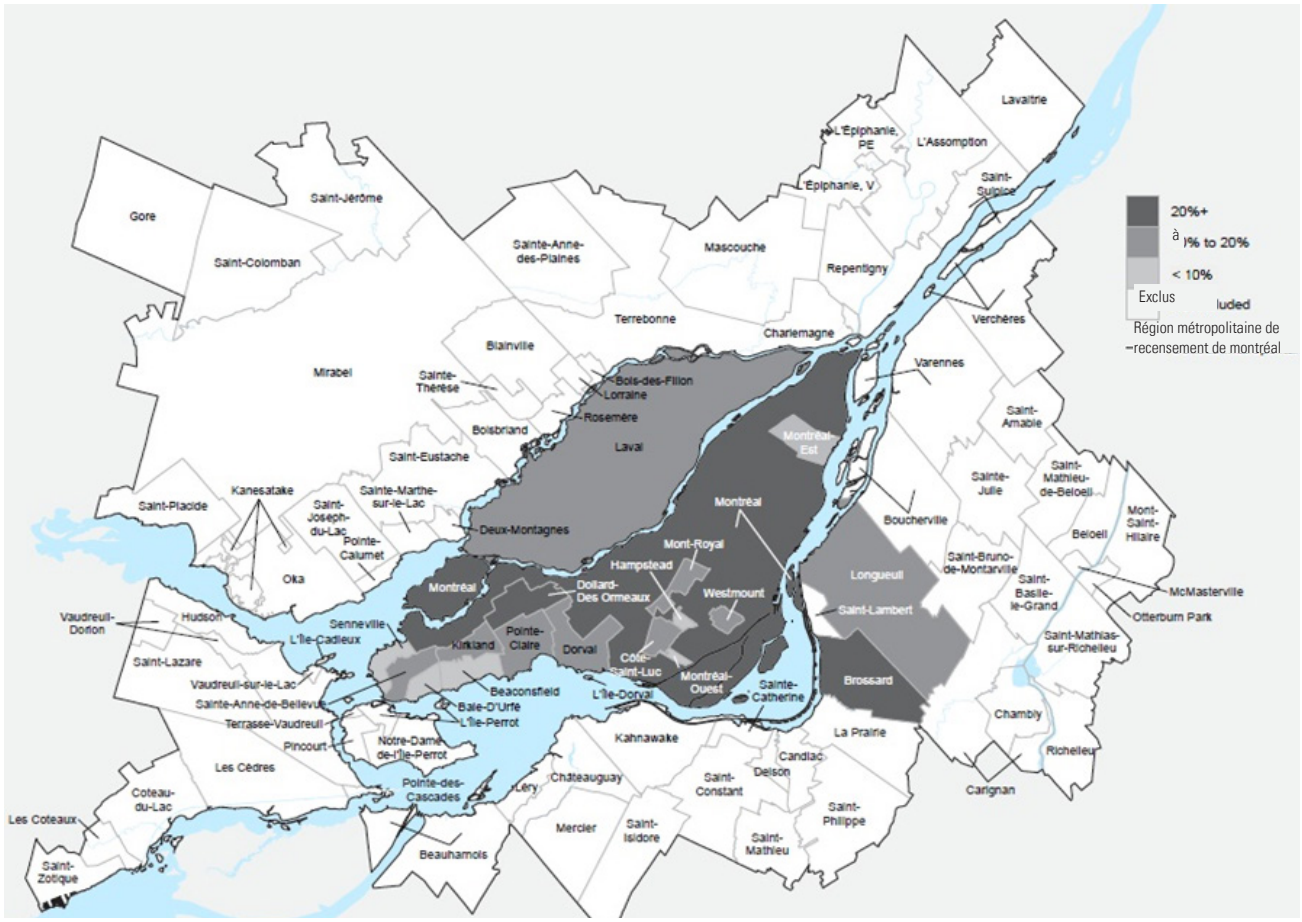
	Population totale	Femmes	Femmes (%)	Minorités visibles	Minorités visibles (%)	Femmes de minorités visibles	Femmes de minorités visibles (%)
Charlemagne	5 595	2 820	50,4 %	105	1,3 %	35	0,6 %
Deux-Montagnes	17 300	8 910	51,5 %	470	3,3 %	280	1,6 %
L'Assomption	16 550	8 295	50,1 %	125	1,9 %	65	0,4 %
Lorraine	9 615	4 855	50,5 %	260	2,7 %	140	1,5 %
Mascouche	33 600	16 840	50,1 %	700	0,8 %	345	1,0 %
Mirabel	34 475	17 180	49,8 %	460	2,7 %	215	0,6 %
Oka	3 270	1 590	48,6 %	20	2,1 %	15	0,5 %
Pointe-Calumet	6 570	3 250	49,5 %	50	1,3 %	40	0,6 %
Repentigny	75 730	38 810	51,2 %	3 035	0,6 %	1 630	2,2 %
Rosemère	14 005	7 055	50,4 %	380	0,8 %	230	1,6 %
Saint-Eustache	41 600	21 330	51,3 %	795	4,0 %	390	0,9 %
Saint-Joseph-du-Lac	4 950	2 425	49,0 %	70	2,7 %	40	0,8 %
Saint-Sulpice	3 315	1 655	49,9 %	15	1,9 %	10	0,3 %
Sainte-Anne-des-Plaines	12 495	6 095	48,8 %	150	1,4 %	80	0,6 %
Sainte-Marthe-sur-le-Lac	11 250	5 640	50,1 %	285	0,5 %	105	0,9 %
Sainte-Thérèse	24 885	13 115	52,7 %	480	1,2 %	275	1,1 %
Terrebonne	94 385	47 585	50,4 %	2 900	2,5 %	1 545	1,6 %
Couronne Sud	**426 195**	**215 385**	**50,5 %**	**14 320**	**3,4 %**	**7 095**	**1,7 %**
Beauharnois	11 690	5 935	50,8 %	65	0,6 %	45	0,4 %
Beloeil	18 620	9 520	51,1 %	355	1,9 %	195	1,1 %
Calixa-Lavallée	535	255	47,7 %	10	1,9 %	0	0,0 %
Candiac	15 945	8 085	50,7 %	680	4,3 %	310	1,9 %
Carignan	7 415	3 625	48,9 %	165	2,2 %	115	1,6 %
Chambly	22 435	11 430	50,9 %	355	1,6 %	150	0,7 %
Châteauguay	41 975	21 560	51,4 %	3 275	7,8 %	1 590	3,8 %
Contrecoeur	5 575	2 760	49,5 %	85	1,5 %	45	0,8 %
Delson	7 310	3 645	49,9 %	170	2,3 %	75	1,0 %
Hudson	5 090	2 645	52,0 %	145	2,8 %	55	1,1 %
L'Île-Cadieux	130	70	53,8 %	0	0,0 %	10	7,7 %
L'Île-Perrot	9 825	5 080	51,7 %	530	5,4 %	265	2,7 %
La Prairie	21 520	11 035	51,3 %	1 130	5,3 %	505	2,4 %
Léry	2 385	1 210	50,7 %	20	0,8 %	10	0,4 %
Les Cèdres	5 715	2 805	49,1 %	55	1,0 %	30	0,5 %
McMasterville	5 095	2 635	51,7 %	60	1,2 %	25	0,5 %

ANNEXE 1 : FEMMES ET INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT DE MONTRÉAL, STATISTIQUE CANADA 2006 (CONTINUÉ)

	Population totale	Femmes	Femmes (%)	Minorités visibles	Minorités visibles (%)	Femmes de minorités visibles	Femmes de minorités visibles (%)
Mercier	10 110	5 055	50,0 %	220	2,2 %	105	1,0 %
Mont-Saint-Hilaire	15 585	8 005	51,4 %	250	1,6 %	130	0,8 %
Notre-Dame-de-l'Île-Perrot	9 865	4 940	50,1 %	430	4,4 %	225	2,3 %
Otterburn Park	8 460	4 280	50,6 %	130	1,5 %	80	1,0 %
Pincourt	11 155	5 610	50,3 %	865	7,8 %	450	4,0 %
Pointe-des-Cascades	1 035	525	50,7 %	10	1,0 %	0	0,0 %
Richelieu	4 985	2 520	50,6 %	105	2,1 %	60	1,2 %
Saint-Amable	8 395	4 060	48,4 %	130	1,5 %	70	0,8 %
Saint-Basile-le-Grand	15 600	7 940	50,9 %	370	2,4 %	205	1,3 %
Saint-Constant	23 855	11 880	49,8 %	690	2,9 %	335	1,4 %
Saint-Isidore	2 440	1 195	49,0 %	55	2,3 %	15	0,6 %
Saint-Jean-Baptiste	3 020	1 465	48,5 %	10	0,3 %	0	0,0 %
Saint-Lazare	17 015	8 540	50,2 %	605	3,6 %	290	1,7 %
Saint-Mathias-sur-Richelieu	4 480	2 230	49,8 %	45	1,0 %	40	0,9 %
Saint-Mathieu	1 895	970	51,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Saint-Mathieu-de-Beloeil	2 280	1 050	46,1 %	15	0,7 %	10	0,4 %
Saint-Philippe	5 120	2 450	47,9 %	20	0,4 %	10	0,2 %
Sainte-Catherine	16 000	8 115	50,7 %	455	2,8 %	225	1,4 %
Sainte-Julie	29 020	14 655	50,5 %	475	1,6 %	270	0,9 %
Terrasse-Vaudreuil	1 975	975	49,4 %	70	3,5 %	15	0,8 %
Varennes	20 775	10 475	50,4 %	340	1,6 %	140	0,7 %
Vaudreuil-Dorion	25 390	12 935	50,9 %	1 805	7,1 %	935	3,7 %
Vaudreuil-sur-le-Lac	1 290	660	51,2 %	40	3,1 %	15	1,2 %
Verchères	5 190	2 560	49,3 %	85	1,6 %	45	0,9 %
Total	**3 486 830**	**1 792 160**	**51,4 %**	**588 790**	**16,9 %**	**299 890**	**8,6 %**

Source : Statistique Canada. (2006). Community Profiles. Sur Internet : http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm

ANNEXE 2 : POURCENTAGE D'INDIVIDUS PROVENANT DE MINORITÉS VISIBLES DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT DE MONTRÉAL



Source : Statistique Canada. (2008). 2006 Census of Canada. Produit par la division de la géographie.

ANNEXE 3 : PLUS GRANDES ENTREPRISES (AUTRES QUE LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT) DONT LE SIÈGE SOCIAL EST SITUÉ DANS LE MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

	Nom de l'entreprise	Revenus en 2010 (000)	Conseil d'administration (c.a.)	Hauts dirigeants (h.d.)	Remarque
1	Power Corp. du Canada, Montréal	32 896 000 $	X	X	
2	Bombardier Inc., Montréal	18 172 512 $	X	X	
3	BCE Inc., Verdun, Québec	18 069 000 $	X	X	
4	Alimentation Couche-Tard Inc., Laval, Québec	17 689 010 $	X	X	
5	Banque de Montréal, Montréal	15 453 000 $	X	X	
6	Metro Inc., Montréal	11 342 900 $	X	X	
7	Air Canada, St-Laurent, Québec	10 786 000 $	X	X	
8	Ultramar Ltée., Montréal	8 411 012 $	X	X	
9	Canadien National, Montréal	8 297 000 $	X	X	
10	SNC-Lavalin Inc., Montréal	6 314 990 $	X	X	
11	Domtar, Montréal	6 025 500 $	X	X	
12	Saputo Inc., St-Léonard, Québec	5 810 582 $	X	X	
13	Banque nationale du Canada, Montréal	5 259 000 $	X	X	
14	AbitibiBowater Inc., Montréal	4 888 380 $	X	X	
15	Québecor Inc., Montréal	4 000 100 $	X		22 % de h.d.
16	La Coop Fédérée, Montréal	3 947 871 $	X	X	
17	CGI Inc., Montréal	3 732 117 $	X	X	
18	Transat A.T. Inc., Montréal	3 498 877 $	X	X	
19	Molson Coors, Montréal	3 355 286 $	X	X	
20	Coopérative Agropur, Longueuil, Québec	3 345 177 $	X	X	
21	Standard Life Inc., Montréal	3 115 327 $	X	X	
22	Pratt & Whitney Canada, Longueuil, Québec	3 000 000 $		X	0 % au c.a. (données non repérées)
23	Groupe Jean Coutu Group (PJC) Inc., Longueuil, Québec	2 543 100 $	X		43 % de h.d.
24	Iron Ore Canada, Montréal (filiale de Rio Tinto)	2 521 935 $		X	c.a. mondial
25	Alcoa Canada Ltée., Montréal	2 400 000 $		X	c.a. mondial
26	Les Industries Dorel, Westmount, Québec	2 382 375 $	X		33 % de h.d.s
27	Lafarge Canada, Pointe-Claire, Québec	2 208 822 $			40 % au c.a.; 20 % de h.d.
28	Transcontinental Inc., Montréal	2 091 600 $	X	X	
29	Groupe Aeroplan Inc., Montréal	2 053 798 $	X	X	
30	Gaz Métro Inc., Montréal	2 025 938 $	X	X	
31	Lloyd's Underwriters (Canada), Montréal	2 023 291 $		X	0 % au c.a. (données non repérées)

ANNEXE 3 : PLUS GRANDES ENTREPRISES (AUTRES QUE LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT) DONT LE SIÈGE SOCIAL EST SITUÉ DANS LE MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (CONTINUÉ)

	Nom de l'entreprise	Revenus en 2010 (000)	Conseil d'administration (c.a.)	Hauts dirigeants (h.d.)	Remarque
32	TransForce, St-Laurent, Québec	2 002 118 $	X	X	
33	AXA Canada Inc., Montréal	1 949 704 $	X	X	
34	Tembec Inc., Montréal	1 877 000 $	X	X	
35	The David Azrieli Group of Cos., Montréal	1 818 246 $			0 % au c.a. (données non repéréres)
36	Groupe Uniprix, St-Léonard, Québec	1 691 000 $		X	38 % au c.a.
37	Yellow Media Inc., Verdun, Québec	1 679 860 $	X	X	
38	CAE Inc., St-Laurent, Québec	1 526 300 $	X	X	
39	Dollarama Inc., Montréal	1 419 914 $	X	X	
40	Merck Canada Inc., Kirkland, Québec	1 383 840 $	X	X	
41	Gildan Activewear Inc., Montréal	1 365 233 $	X	X	
42	Cogeco Inc., Montréal	1 321 694 $	X	X	
43	Banque laurentielle du Canada, Montréal	1 188 248 $	X	X	
44	Garda World Sécurité., Montréal	1 083 087 $	X	X	
45	Reitmans (Canada) Ltd., Montréal	1 070 277 $	X		17 % de h.d.
46	Laboratoires Abbott, St-Laurent, Québec	1 067 080 $			c.a. mondial 38 % de h.d.
47	Hewitt Équipement Ltée., Pointe-Claire, Québec	966 838 $	X	X	
48	Astral Media Inc., Montréal	960 959 $	X	X	
49	UAP Inc., Montréal	957 984 $	X	X	
50	L'Oréal Canada Inc., Montréal	858 000 $		X	c.a. mondial
51	Cirque du Soleil, Montréal	850 000 $	X	X	
52	BMTC Group, Montréal	822 507 $		X	38 % au c.a.
53	Banque de développement du Canada, Montréal	768 257 $	X	X	
54	Intertape Polymer Group, St-Laurent, Québec	742 131 $			43 % au c.a.; 20 % de h.d.
55	Fonds de Solidarité des Trav. du Québec, Montréal	737 354 $	X	X	
56	Groupe B.M.R., Longueuil, Québec	673 000 $	X	X	
57	Dessau, Laval, Québec	660 000 $	X	X	
58	Rogers Sugar, Montréal	606 873 $	X	X	
59	Groupe Deschênes, Montréal	598 000 $	X		44 % de hauts dirigeants
60	Stella-Jones, St-Laurent, Québec	561 046 $	X		33 % de h.d.
61	Sanofi-Aventis Canada, Laval, Québec	556 601 $		X	c.a. mondial
62	Groupe Optimum, Montréal	514 000 $	X	X	

ANNEXE 3 : PLUS GRANDES ENTREPRISES (AUTRES QUE LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT) DONT LE SIÈGE SOCIAL EST SITUÉ DANS LE MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (CONTINUÉ)

	Nom de l'entreprise	Revenus en 2010 (000)	Conseil d'administration (c.a.)	Hauts dirigeants (h.d.)	Remarque
63	Caisse Centrale Desjardins, Montréal	512 037 $		X	c.a. basé à Levin
64	GLV, Montréal	500 679 $	X	X	
	Total		**51**	**54**	

Source : Financial Post. (2012). Financial Post 500. Sur Internet : http://www.financialpost.com/news/fp500/2011/index.html?page=1

Remarque : Sont exclues les entreprises pour lesquelles on n'a repéré aucune information ou moins de 50 % d'information sur les dirigeants ou le conseil d'administration.

ANNEXE 4 : PLUS GRANDS ORGANISMES DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

	Nom de l'organisme	Revenus en 2010	Conseil d'administration (c.a.)	Haut dirigeant (h.d.)	Remarque
1	Centre universitaire de santé McGill	995 085 526 $	X	X	
2	Royal Institution for the Advancement of Learning	956 615 000 $			Université
3	Université de Montréal	879 515 000 $			Université
4	Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal	553 925 230 $	X	X	
5	Université du Québec à Montréal	525 919 762 $			Université
6	Université Concordia	449 294 986 $			Université
7	Hôpital Maisonneuve-Rosemont	385 486 268 $			Hôpital
8	L'Hôpital Général Juif Sir Mortimer B. Davis	373 035 617 $			Hôpital
9	Centre Hospitalier Universitaire Sainte-Justine	334 385 494 $			Hôpital
10	Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal	309 300 947 $			Hôpital
11	Centre de Santé et de Services Sociaux du Sud-Ouest-Verdun	235 567 093 $	X	X	
12	Fondation Lucie et André Chagnon	226 946 000 $	X	X	
13	Le centre jeunesse de Montréal	217 985 576 $	X	X	
14	Centre de Santé et de Services Sociaux Jeanne-Mance	168 779 050 $		X	47 % au c.a.
15	Institut de cardiologie de Montréal	166 261 907 $	X	X	
16	La corporation de l'école polytechnique de Montréal	159 318 000 $			Université
17	Centre de Santé et de Services Sociaux Lucille-Teasdale	153 111 385 $			18 % au c.a.; 27 % des h.d.
18	Hôpital Louis H. Lafontaine	151 880 838 $			Hôpital
19	Centre de Santé et de Services Sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord	149 170 223 $	X	X	
20	Corporation de l'école des hautes études commerciales de Montréal	147 791 269 $			Université
21	Centre de Santé et de Services Sociaux du Coeur-de-l'île	122 886 162 $	X	X	
22	The Azrieli Foundation	120 074 386 $			Organisme ethnoculturel
23	Centre hospitalier de St. Mary	117 536 678 $			Hôpital
24	Hôpital Santa Cabrini	106 823 686 $			Hôpital
25	École de technologie supérieure	106 044 312 $			Université
26	Fonds de la recherche en santé du Québec	96 066 185 $			Agence
27	Centre de Santé et de Services Sociaux de la Montagne	92 235 215 $		X	13 % au c.a.
28	Centre de Santé et de Services Sociaux de la Pointe-de-l'Île	91 848 861 $		X	11 % au c.a.
29	Télé-Québec (Société de télédiffusion du Québec)	80 441 732 $			Agence
30	Collège d'enseignement général et professionnel d'Ahuntsic	76 063 782 $			Collège
31	Cégep du Vieux Montréal	72 595 618 $			Cégep
32	Centre de Santé et de Services Sociaux de Saint-Léonard et Saint-Michael	72 115 363 $		X	38 % au c.a.

ANNEXE 4 : PLUS GRANDS ORGANISMES DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (CONTINUÉ)

	Nom de l'organisme	Revenus en 2010	Conseil d'administration (c.a.)	Haut dirigeant (h.d.)	Remarque
33	Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill	71 989 348 $			Relève du centre universitaire de santé McGill
34	Société d'habitation et de développement de Montréal	70 772 521 $	X	X	
35	Collège d'enseignement général et professionnel de Maisonneuve	62 661 285 $			Université
36	L'agence universitaire de la francophonie	61 323 444 $	X	X	
37	Institut universitaire de gériatrie de Montréal	58 150 951 $	X	X	
38	Centre de Santé et de Services Sociaux Cavendish	53 063 287 $		X	29 % au c.a.
39	Centraide du Grand Montréal / Centraide of Montréal métropolitain	52 163 238 $	X	X	
40	Institut Philippe Pinel de Montréal	47 145 004 $			Hôpital
41	Musée des beaux-arts de Montréal	41 644 099 $			Financé par des fonds publics
42	Institut de recherches cliniques de Montréal	41 300 661 $			Établissement d'enseignement postsecondaire
43	Fédération CJA	41 267 953 $			Organisme ethnoculturel
44	Les YMCAS du Québec	37 952 952 $	X	X	
45	Collège Lasalle	36 656 888 $			Collège
46	La corporation du centre de réadaptation Lucie-Bruneau	36 126 135 $	X	X	
47	Société de la Place des Arts de Montréal	35 299 597 $			Financé par des fonds publics
48	Collège d'enseignement général et professionnel Bois-de-Boulogne	34 538 458 $			Établissement d'enseignement postsecondaire
49	Services de réadaptation L'Intégrale	34 188 897 $		X	0 % au c.a.
	Total		**14**	**20**	

Source : Les organismes caritatifs et les fondations ont été sélectionnés en fonction des revenus déclarés à l'Agence du revenu du Canada. Sur Internet : http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/lstngs/menu-eng.html

Remarque : Les organismes caritatifs à caractère ethnoculturel ont été exclus ainsi que les organisations religieuses, les hôpitaux, les universités et autres institutions financées par des fonds publics. Pour éviter le double dénombrement, les institutions qui ont aussi un volet caritatif sans avoir de structure de gouvernance séparée, comme l'Université de Montréal et l'Université Concordia, ont été inclues à titre d'établissement d'enseignement plutôt que de fondation. Le Fonds de la recherche en santé du Québec et Télé-Québec, des agences provinciales, sont inclues dans la discussion au sujet des agences, conseils et commissions. Cette liste inclut toutefois des fondations associées à des hôpitaux et à des établissements d'enseignement, mais qui en sont séparées. Par exemple, elle inclut le Centre universitaire de santé McGill qui a une structure et une gouvernance séparées de l'Université. Sont exclues les organismes caritatifs et les fondations pour lesquels on n'a repéré aucune information ou moins de 50 % d'information sur les dirigeants ou le conseil d'administration.

ANNEXE 5 : AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS PROVINCIAUX

	Nom de l'instance	Revenus en 2010	Conseil d'administration (c.a.)	Remarques
1	Hydro-Québec	12 717 000 000 $	X	
2	Régie de l'assurance maladie du Québec	7 969 937 000 $	X	
3	Caisse de dépôt et placement du Québec	6 161 000 000 $		Siège social au Québec
4	Loto-Québec	3 870 272 000 $	X	
5	Fonds d'assurance parentale	1 352 027 000 $		Siège social au Québec
6	Société des alcools du Québec	1 324 402 000 $	X	
7	Société générale de financement du Québec	1 092 023 000 $	X	
8	Régie des rentes du Québec	876 997 000 $		Siège social au Québec
9	Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles	768 315 000 $		Siège social à Saint-Romuald
10	Société d'habitation du Québec Affaires municipales	670 977 000 $	X	
11	Société immobilière du Québec	667 643 000 $		Siège social au Québec
12	Société de financement des infrastructures locales du Québec	486 091 000 $		Siège social au Québec
13	La Financière agricole du Québec	475 160 000 $		Siège social à Saint-Romuald
14	Centre de services partagés du Québec	470 914 037 $		Siège social au Québec
15	Héma-Québec	292 775 000 $	X	
16	Agence métropolitaine de transport	286 899 000 $	X	
17	Corporation d'hébergement du Québec	254 893 000 $		Siège social au Québec
18	IQ Immigrants Investisseurs inc.	226 459 000 $		Siège social au Québec
19	Investissement Québec	217 202 000 $		Siège social au Québec
20	Immobilière SHQ	197 260 000 $		Siège social au Québec
21	Société de l'assurance automobile du Québec	179 725 000 $		Siège social au Québec
22	Curateur public (Le)	161 286 462 $	X	
23	Société québécoise d'assainissement des eaux Affaires municipales	135 274 000 $		Siège social au Québec
24	Société des établissements de plein air du Québec	110 963 000 $		Siège social au Québec
25	Autorité des marchés financiers	104 496 000 $	X	
26	Fonds de la recherche en santé du Québec Développement économique	96 066 185 $	X	
27	Conseil des arts et des lettres du Québec	92 113 902 $		Siège social au Québec
28	Bibliothèque et Archives nationales du Québec	90 719 028 $	X	
29	Corporation d'urgences-santé	90 563 262 $	X	
30	Services Québec	88 202 571 $		Siège social au Québec
31	Commission de la construction du Québec	82 993 000 $	X	
32	Télé-Québec (Société de télédiffusion du Québec)	81 370 944 $	X	
33	Commission des services juridiques	81 044 575 $	X	

ANNEXE 5 : AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS PROVINCIAUX (CONTINUÉ)

	Nom de l'instance	Revenus en 2010	Conseil d'administration (c.a.)	Remarques
34	Société des Traversiers du Québec	69 467 436 $		Siège social au Québec
35	Société de développement des entreprises culturelles	68 641 004 $	X	
36	Institut national de santé publique du Québec	64 234 443 $		Siège social au Québec
37	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	64 174 000 $		Siège social au Québec
38	Commission des normes du travail	60 876 983 $		Siège social au Québec
39	Commission des lésions professionnelles	54 470 415 $	X	
40	Régie du bâtiment du Québec	50 992 564 $	X	
41	Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture	50 976 415 $	X	
42	Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies	50 644 435 $		Siège social au Québec
43	Régie des installations olympiques	40 087 000 $	X	
44	Conseil de gestion de l'assurance parentale	39 880 000 $		Siège social au Québec
45	Agence de l'efficacité énergétique	39 694 713 $		Siège social au Québec
46	Société de la Place des Arts de Montréal	37 734 168 $	X	
47	Musée de la civilisation	32 933 085 $		Siège social au Québec
48	Société québécoise de récupération et de recyclage (Recyc-Québec)	32 459 788 $		Siège social au Québec
49	École nationale de police du Québec	32 309 608 $		Siège social à Nicolet
50	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	32 028 000 $		Siège social au Québec
51	Centre de recherche industrielle du Québec	31 672 271 $	X	
52	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	31 002 647 $	X	
53	Tribunal administratif du Québec	29 202 815 $		Donnée sur le c.a. non repérées
54	Institut de la statistique du Québec	28 738 435 $		Siège social au Québec
55	Musée national des beaux-arts du Québec	24 518 999 $		Siège social au Québec
56	Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec	23 295 041 $		Siège social au Québec
57	Financement-Québec	21 634 000 $		Siège social au Québec
58	Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris	20 999 975 $		Siège social à Laurier
59	Société de développement de la Baie-James	20 596 186 $		Siège social à Chibougamau
60	Société du Palais des congrès de Montréal	18 598 028 $	X	
	Total		**25**	

Source : Ministère des Finances du Québec (2011). États financiers des organismes et des entreprises du gouvernement du Québec 2008-2009. Sur Internet : http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Comptespublics/fr/CPTFR_etat_fin_ent_gouv0708.pdf

Remarque : Sont exclus les agences conseils et commissions pour lesquels on n'a repéré aucune information ou moins de 50 % d'information sur les dirigeants ou le conseil d'administration.

DiversitéEnTête est un projet échelonné sur cinq ans du programme Alliances de recherche universités-communautés qui a reçu une généreuse aide financière du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Il est issu d'un partenariat entre les milieux universitaire, privé, public et gouvernemental et des organismes sans but lucratif formé à l'initiative de Wendy Cukier, Ph. D., fondatrice et directrice de l'Institut de la diversité et vice-présidente à la recherche et à l'innovation à l'Université Ryerson. Ce projet représente un investissement de 2,5 millions de dollars répartis sur cinq ans.

DiversitéEnTête juge que la représentation de la diversité parmi les dirigeants éminents envoie un message clair au sujet de l'accessibilité au pouvoir au Canada, laquelle a d'importantes répercussions sur l'inclusion sociale. Comme le leadership joue un rôle crucial sur le plan de la prospérité sociale et économique, nous devons permettre aux meilleurs éléments - hommes et femmes - de relever les défis que posent l'innovation locale et la compétitivité dans une économie mondialisée.

DESAUTELS
Faculty of Management
Faculté de gestion

DIVERSITY INSTITUTE
RYERSON UNIVERSITY
www.ryerson.ca/diversity