

Priorité Diversité – Monde

Analyse du leadership des
personnes noires en entreprise
et en politique au Canada, aux
États-Unis, au Royaume-Uni et
en Australie

Partners



Fort d'une équipe de recherche comptant plus de 50 membres qui opèrent dans 10 centres régionaux à travers le Canada, le [Diversity Institute](#) de la Ted Rogers School of Management, au sein de la Toronto Metropolitan University (Université métropolitaine de Toronto), travaille aux côtés de quelque 200 partenaires et collabore avec un réseau mondial d'experts. Nous dirigeons la recherche sur l'évolution des compétences et les tendances en matière d'emploi, l'adoption de la technologie et les écosystèmes inclusifs (en plaçant l'accent sur les petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat), ainsi que la conception et l'évaluation de projets pilotes innovants dans ces domaines. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les Autochtones et les groupes ayant droit à l'équité, fournit des enseignements sur les politiques et les pratiques permettant d'induire des changements, et produit des résultats concrets.

Le Diversity Institute constitue le pôle de recherche du [Centre des Compétences futures](#), un consortium regroupant la [Toronto Metropolitan University](#), [Signal49 Research](#) et [Blueprint](#). Nous chapeautons les travaux de recherche sur l'adoption responsable de l'IA au Canada et dans le monde afin d'éclairer les politiques, les stratégies et les programmes. Dans le cadre de notre engagement à sous-tendre une démarche inclusive dans les domaines de l'innovation et de l'entrepreneuriat, nous avons fondé le [Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat \(PCFE\)](#) et lancé l'initiative [IIE-Net \(Inclusive Innovation and Entrepreneurship Network\)](#). Nous proposons en outre un éventail de programmes de formation et de services consultatifs.



Le [Centre des Compétences futures](#) dispose d'un vaste réseau canadien de plus de 5 000 partenaires qui se consacrent à résoudre les défis les plus urgents du marché du travail au Canada. Plus qu'un simple bailleur de fonds, nous sommes un partenaire actif dans chaque projet qui bénéficie de notre soutien. Nous exigeons davantage de nos partenaires, en privilégiant la collaboration, le partage des connaissances et l'ouverture, afin de favoriser les relations à long terme et de permettre les approches ambitieuses nécessaires pour susciter un véritable changement.

Le Centre des Compétences futures opère au sein d'un consortium regroupant la [Toronto Metropolitan University](#) (Université métropolitaine de Toronto, incluant le [Diversity Institute](#) et [Magnet](#)), [Signal49 Research](#) et [Blueprint](#). Nous sommes financés par le [programme Compétences futures du gouvernement du Canada](#).



Constituée en novembre 2016 en tant qu'établissement d'enseignement supérieur public national au sein du Commonwealth des Bahamas, l'Université entretient une culture axée sur la recherche, l'innovation et l'enquête dans le cadre de ses programmes de tout cycle. En partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur partageant la même vision, l'Université prône les valeurs d'apprentissage, de leadership, de service, d'inclusion et de non-discrimination.

Bailleur de fonds

Le Centre des Compétences futures est financé au titre de l'initiative Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations formulées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Financée par le Programme du
Centre des compétences futures
du gouvernement du Canada



Authors

Gaynel Diana Curry, LLB

Défenseuse des droits humains

Chef du département de droit (programme de baccalauréat) et professeure adjointe en droit
Université des Bahamas

Ancienne conseillère sur l'égalité des sexes et les droits des femmes et chef par intérim chargée des questions mondiales
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

Tamara Thermitus, Ad. E.

Chercheuse invitée

Centre sur les droits de la personne et le pluralisme juridique de McGill

Ancienne présidente
Commission des droits de la personne du Québec

Mohamed Elmi, PhD

Directeur exécutif

Diversity Institute

Gabrielle Pintard-Newry

Assistante à la recherche

Université des Bahamas

*This report was researched and written by the Diversity Institute's research team.
Editing for readability was aided by artificial intelligence and reviewed by the authors.*

Date de publication

Juin 2026

Table des matières

<u>Résumé</u>	i
<u>Introduction</u>	1
<u>Méthodologie</u>	9
<u>Analyse de la diversité aux fonctions de direction en entreprise et en politique</u>	12
<u>Analyse comparative de la représentation aux fonctions de direction</u>	36
<u>Enjeux et actions stratégiques</u>	44
<u>Conclusion</u>	47
<u>Références</u>	52

Résumé

Le présent rapport est rédigé en coopération avec Mme Gaynel Curry, présidente de l'Instance permanente des Nations Unies pour les personnes d'ascendance africaine, agissant ici à titre personnel, dans le cadre de la deuxième Décennie internationale pour les personnes d'ascendance africaine (2025-2034). Créée aux termes de la résolution 75/314 adoptée en août 2021 par les Nations Unies, l'Instance permanente pour les personnes d'ascendance africaine constitue un mécanisme de consultation destiné à œuvrer à l'amélioration des droits humains, de la sécurité, de la qualité de vie et

des moyens de subsistance des personnes d'ascendance africaine. Elle fait office d'organe consultatif du Conseil des droits de l'homme et de l'Assemblée générale, conformément au programme d'activités relatives à la Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine ainsi qu'à la Déclaration et au Programme d'action de Durban. L'Instance permanente collabore avec des partenaires pour favoriser la collecte de données ventilées mettant en lumière les expériences vécues par les personnes d'ascendance africaine, et soutient par ailleurs l'élaboration d'une déclaration des Nations Unies visant la promotion, la protection et le plein exercice des droits humains des personnes d'ascendance africaine.



Cette étude a pour vocation de constituer la première phase d'une initiative de recherche plus vaste visant à évaluer les progrès du leadership noir à l'échelle mondiale.

Depuis sa création en 2022, l'Instance permanente a formulé des recommandations encourageant les universités, les instituts de recherche et les chercheurs à produire des articles et des travaux universitaires cautionnant l'élaboration d'études destinées à produire, diffuser, promouvoir et inculquer de façon éthique des connaissances sur les personnes d'ascendance africaine. Dans le rapport sur sa troisième session

(A/HRC/57/68, par. 65 f)) en particulier, l'Instance permanente a formulé une recommandation encourageant les États Membres « [à] élaborer et appliquer des politiques et des lois visant à garantir la diversité, l'équité et l'inclusion en matière d'éducation et à prendre d'autres initiatives progressistes visant à promouvoir l'égalité et à répondre aux besoins et aux problèmes particuliers des personnes d'ascendance africaine. Les établissements d'enseignement supérieur sont en outre instamment invités à affirmer leur engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en appliquant des mesures visant à recruter, maintenir et soutenir des étudiants, des enseignants et du personnel d'ascendance africaine. »

Par ailleurs, dans le rapport sur sa quatrième session (A/HRC/60/72), l'Instance permanente a lancé plusieurs appels en faveur de la collecte de données ventilées et de la réalisation de travaux de recherche fondés sur des données probantes. Au paragraphe 62 c) en particulier, les partenaires ont été priés « [de] donner la priorité à la collecte et à la présentation systématiques de données complètes et ventilées, notamment selon la race, l'origine ethnique, le genre et d'autres facteurs croisés pertinents, afin d'évaluer de manière plus précise et nuancée le quotidien vécu par les femmes et les filles d'ascendance africaine, ainsi que les problèmes particuliers auxquels elles sont confrontées ». Par ailleurs, au paragraphe 82, il est recommandé aux États Membres « d'établir et de financer, en partenariat avec le secteur privé, les



La représentation des personnes noires aux postes de direction dans les sphères d'entreprise et politique fait apparaître des écarts dans la plupart des pays par rapport à leur part respective dans la population nationale.

milieux universitaires et la société civile, des plateformes nationales et régionales visant à éliminer les biais algorithmiques, à garantir la justice en matière de données [et] à créer des ensembles de données inclusifs, culturellement adaptés et qui tiennent compte du quotidien vécu par les personnes d'ascendance africaine ».

Cette étude a été menée à la lumière des recommandations ci-dessus et de l'engagement continu des membres de l'Instance permanente. Il s'agit de la première phase d'un projet de recherche plus vaste visant à évaluer les progrès accomplis dans le monde en matière de représentation des personnes noires aux fonctions de direction. Les constatations de cette étude n'ont pas vocation à retranscrire

pleinement les expériences internationales des personnes d'ascendance africaine en matière de leadership, en particulier dans le contexte des pays du Sud où ces dernières sont les plus représentées. Cette analyse établit un étalonnage de la représentation des personnes noires, et en particulier des femmes noires, aux fonctions de direction en entreprise et en politique au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie, tout en effectuant des comparaisons avec les personnes non racisées et racisées.

Ces quatre pays ont été choisis au regard de la similitude de leurs économies et de leurs systèmes de gouvernance, de leur histoire commune en tant que colonisateurs ou sociétés de personnes nouvellement installées, et de leurs cadres bien établis sur les questions d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

La représentation aux fonctions de direction a été analysée dans deux domaines :

1. En entreprise : conseils d'administration et cadres dirigeants/ équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées en bourse (selon leur capitalisation boursière) sur le principal marché de chaque pays
2. En politique : hauts dirigeants élus (chefs d'État et membres du gouvernement) dans chaque pays

L'ensemble de données inclut plus de 2 300 dirigeants d'entreprise dans 100 sociétés, ainsi que 98 hauts dirigeants élus.

En application de la méthodologie PrioritéDiversité, validée à titre de pratique

exemplaire par la Commission ontarienne des droits de la personne, ces personnes ont fait l'objet d'un codage par genre, par race et par origine ethnique. Les taux de représentation observés sont comparés à la part de chaque groupe démographique dans la population nationale afin de déterminer si l'équité est atteinte et d'évaluer la gravité de la sous-représentation aux fonctions de direction.

Représentation des personnes noires aux fonctions de direction

Dans la plupart des pays, la représentation des personnes noires aux fonctions de direction en entreprise et en politique n'est pas proportionnelle à leur part dans la population nationale.

En entreprise, la diversification a progressé au sein des conseils d'administration, mais ces améliorations ne se sont pas traduites par une meilleure représentation au sein des équipes de haute direction, quel que soit le pays à l'étude. Le taux de représentation au sein des conseils d'administration au Canada (4,1 p. 100) est proche de la parité, sachant que les personnes noires représentent 4,3 p. 100 de la population nationale. Néanmoins, dans la plupart des pays, la représentation est moindre au sein des équipes de haute direction, les taux étant souvent plus de deux fois inférieurs à ceux observés au sein des conseils d'administration, preuve que les progrès accomplis à ce niveau ne se reflètent pas aux postes de haute direction.

L'analyse intersectionnelle montre que les femmes noires sont mieux représentées

que les hommes noirs au sein des conseils d'administration : il semblerait donc que les stratégies axées sur l'égalité entre les genres et l'entrecroisement des facteurs d'identité sont bénéfiques pour ce groupe. A contrario, les femmes noires sont moins représentées que leurs homologues masculins aux postes de haute direction. Cela laisse penser que la diversification opérée en faveur de ce groupe ayant droit à l'équité au sein des conseils d'administration ne s'est pas encore traduite par l'ouverture inclusive des postes de haute direction ou par une vraie égalité des chances d'acquérir le capital professionnel et social nécessaire pour y accéder.

La taille et la structure des conseils d'administration et des équipes de haute direction sont des facteurs à prendre en compte. Les équipes de haute direction sont souvent plus étoffées et plongées au cœur des opérations, ces postes étant généralement attribués par voie de promotion interne, parmi des viviers susceptibles de refléter les schémas et les obstacles structurels en place dans l'organisation en question. Normalement de taille plus restreinte, les conseils d'administration sont quant à eux chargés de superviser la gouvernance, et non les processus opérationnels, et leurs membres sont souvent des personnes recrutées en externe qui possèdent une solide expérience et des qualifications acquises auprès d'autres organisations. Cette approche permet aux sociétés d'élargir leur vivier de candidats et de cibler les nominations dans l'optique de renforcer les expériences et les connaissances collectives, ainsi que la diversification des

membres, et ainsi de répondre aux besoins de gouvernance et aux objectifs de leadership stratégique plus généraux de l'organisation. Compte tenu des différences de taille, de mode de désignation et de composition, il s'est avéré plus rapide d'opérer des changements et des améliorations de la représentation au sein des conseils d'administration qu'à l'échelle des équipes de haute direction.

L'effet « deux pour un » apporte une explication complémentaire. En effet, les femmes noires font partie de deux groupes ayant droit à l'équité sous-représentés en raison de l'entrecroisement de la dimension raciale et de l'identité de genre. Étant donné que les conseils d'administration sont une structure orientée vers le public, ils constituent une vitrine aux yeux des parties prenantes externes, des consommateurs et des médias, et sont donc davantage exposés à la critique et à la pression que subissent les entreprises pour garantir la concrétisation des objectifs de diversification. Les équipes de haute direction, en revanche, ne suivent pas forcément ce schéma, car l'accès à ces postes demeure régi par des processus plus enracinés au niveau organisationnel (réseaux informels, capital social, dynamique de cooptation, évaluation subjective des capacités de leadership, etc.). On constate par ailleurs, y compris au sein des conseils d'administration, qu'il existe un taux élevé de « recyclage » chez les femmes noires indiquant que les mêmes personnes issues de la diversité siègent simultanément au conseil d'administration de plusieurs entreprises. Cette démarche

multiplie donc les occasions offertes aux personnes qui ont déjà fait leurs preuves, au lieu d'élargir le vivier de femmes noires susceptibles d'être promues¹.

La représentation au sein des conseils d'administration est révélatrice du degré d'inclusivité dont fait preuve une organisation ou une institution au niveau de direction où se prennent les décisions majeures et où la gouvernance d'ensemble est assurée. Toutefois, elle témoigne moins d'une répartition équitable du pouvoir en entreprise que la mesure de la diversité au sein des équipes de haute direction. En effet, la diversification à ce niveau exige de faire évoluer durablement les viviers internes de candidats, y compris les processus de recrutement, de promotion, de maintien en poste du personnel et de planification de la relève.

Par conséquent, il semble que la représentation accrue des personnes noires au sein des conseils d'administration n'empêche pas d'observer un manque d'équité au sein des équipes de haute direction, dont les prises de décision quotidiennes régissent les processus de travail et les ressources humaines de l'entreprise.

Canada

On observe une sous-représentation persistante aux fonctions de direction en entreprise, dont d'importants écarts chez les femmes et les groupes racisés, tandis que les personnes noires bénéficient d'une représentation presque égale à leur part dans

la population nationale au sein des conseils d'administration. Le taux de représentation baisse encore davantage aux postes de haute direction. Si les hommes non racisés sont majoritaires aux deux niveaux de direction à l'étude dans les entreprises, les femmes noires sont davantage représentées que leurs homologues masculins.

États-Unis

La sous-représentation est nette aux fonctions de direction en entreprise, en particulier chez les femmes, qui enregistrent les écarts les plus prononcés au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction. Le taux de représentation des personnes noires est plus proche de leur part dans la population au sein des conseils d'administration, mais diminue



considérablement au sein des équipes de haute direction. Seule la représentation des personnes racisées atteint presque la parité à ces postes. Les fonctions de direction demeurent principalement concentrées chez les hommes, en particulier parmi les personnes non racisées.

Royaume-Uni

Les taux de représentation sont mitigés parmi les groupes démographiques à l'étude. On observe des écarts moins prononcés au sein des conseils d'administration, la représentation des personnes racisées y étant supérieure à leur part dans la population nationale; c'est également le cas au sein des équipes de haute direction. Les femmes noires continuent d'être mieux représentées au sein des conseils d'administration qu'aux fonctions de haute direction. À ces deux niveaux, les hommes non racisés occupent la majorité des postes, tandis que les écarts entre les genres restent uniformes dans tous les groupes.

Australie

Il existe une forte sous-représentation aux fonctions de direction en entreprise, le taux de représentation de tous les groupes étant inférieur à leur part respective dans la population nationale. Même si l'Australie recense la plus faible part de personnes noires dans sa population parmi les pays à l'étude, ce groupe n'est pratiquement pas représenté. On observe d'importants écarts chez les personnes racisées, et les femmes sont sous-représentées au sein des conseils d'administration ainsi qu'aux postes de haute direction.

Enjeux et actions stratégiques

Notre analyse a mis au jour un certain nombre de problèmes et d'enjeux interconnectés qui ont contribué aux écarts existants de représentation des personnes noires aux fonctions de direction, et explique que ces disparités résultent de l'absence de données ventilées de qualité recueillies à l'échelle systémique. En effet, de tels renseignements permettraient de contrôler et de suivre avec précision la situation de différents groupes raciaux et ethniques ou ayant des facteurs d'identité croisés, dans les principaux domaines de développement social et économique.

L'absence de représentation exacte dans les statistiques démographiques entrave l'évaluation des progrès accomplis en matière d'équité, tout en augmentant le risque que les groupes sous-représentés et intersectionnels issus de la diversité, à l'image des femmes noires, demeurent « invisibles » et que les politiques en soient alors fragilisées.

Les contraintes liées à la collecte de données ventilées selon la race et l'origine ethnique nuisent également à la coopération internationale. Les initiatives mondiales visant à insuffler un changement de cap, à l'image des objectifs de développement durable des Nations Unies, manquent d'efficacité et revêtent donc davantage une valeur symbolique qu'elles n'ont de réelles retombées.

Même si l'on constate une sous-représentation dans un contexte national, il est essentiel de tenir compte des expériences similaires des pays à l'étude vis-à-vis du colonialisme, de l'esclavage et du racisme systémique. Il faut également souligner l'impact de ces facteurs sur les générations futures et les possibilités offertes. À titre d'exemple, la représentation aux fonctions de direction constitue un marqueur d'inclusion et d'influence essentiel, malgré les divers degrés de réussite observés et la corrélation avec un éventail de forces législatives, économiques et sociales.

La collecte de données suivant un modèle écologique axé sur le développement durable exige d'entreprendre des efforts communs aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel, de manière à établir des politiques fondées sur des données probantes et à répondre aux enjeux relatifs aux droits humains.

Dans le droit fil d'instruments internationaux tels que l'approche des données fondée sur les droits de l'homme des Nations Unies et les directives récentes établies à la lumière des constatations de l'Instance permanente pour les personnes d'ascendance africaine, la collecte de données intersectionnelles est indispensable pour promouvoir la reconnaissance, la justice et le développement des populations noires et des groupes ayant droit à l'équité dans leur ensemble. La prise en compte de telles données dans les politiques et les pratiques organisationnelles des secteurs public et privé s'avère essentielle à la responsabilisation, à l'analyse des obstacles structurels, ainsi qu'à l'élargissement des viviers de candidats aux fonctions de direction dans une optique d'inclusion, afin de prévenir les effets intersectionnels du racisme systémique et de la discrimination fondée sur le genre.

Introduction

Il est essentiel d'analyser la représentation des personnes noires aux fonctions de direction, car cette dernière reflète l'ampleur de l'inclusion des communautés noires et leur influence dans les décisions politiques, économiques et sociales. Les théories sur la bureaucratie représentative et le leadership inclusif semblent indiquer qu'un leadership à l'image des populations administrées permet d'adapter les politiques de manière plus réactive, d'accroître la légitimité des institutions et d'améliorer l'équité à l'égard des groupes historiquement sous-représentés^{2,3}. La diversité aux fonctions de direction conduit à la prise de décisions inclusives qui ont des retombées positives sur la culture organisationnelle et les personnes membres⁴.

Au fil des années, plusieurs conventions internationales ont été adoptées pour lutter contre la discrimination raciale. La Convention de 1965 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, par exemple, est un pilier du régime mis en place par les Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme. Les quelque 182 États qui l'ont ratifiée se sont ainsi engagés à éliminer la discrimination raciale, à interdire les discours haineux et à garantir des conditions d'égalité



*Une direction diversifiée
favorise une prise de décision
inclusive, ce qui a un
impact positif sur la culture
organisationnelle et sur les
personnes qui en font partie.*

dans la jouissance des droits civils, politiques, sociaux et culturels⁵.

Peu à peu, l'accent a été davantage placé sur la lutte contre le racisme envers les Noirs et l'élimination des obstacles rencontrés par les personnes d'ascendance africaine. La Déclaration et le Programme d'action de Durban, dont la publication remonte à 2002, constituent l'un des instruments fondamentaux de la lutte contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée. La Décennie internationale des personnes d'ascendance

africaine proclamée en 2015 lançait un appel à la reconnaissance, à la justice et au développement pour les personnes d'ascendance africaine et visait à prendre des mesures concrètes à l'échelle mondiale pour abolir des siècles de racisme systémique et lutter contre les séquelles du colonialisme et de la traite transatlantique des esclaves. Cette initiative a été renouvelée en 2025, les Nations Unies ayant déclaré que les objectifs principaux de la première décennie n'étaient pas atteints.

L'Instance permanente des Nations Unies pour les personnes d'ascendance africaine, telle que décrite dans la résolution 75/314 de l'Assemblée générale, honore le mandat suivant :

- > faciliter la pleine inclusion politique, économique et sociale, sur un pied d'égalité avec les autres citoyens, des personnes d'ascendance africaine et contribuer à garantir l'égale jouissance de tous les droits humains;
- > fournir aux organismes des Nations Unies des conseils éclairés et des recommandations en vue de combattre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée auxquels les personnes d'ascendance africaine font face;
- > examiner la question de l'élaboration d'une déclaration des Nations Unies sur les droits humains des personnes d'ascendance africaine;
- > recenser les meilleures pratiques, les difficultés et les possibilités liées au traitement des points soulevés dans la Déclaration et le Programme d'action de Durban;



- > suivre la mise en œuvre du programme d'activités relatives à la Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine et, à cette fin, recueillir des informations auprès des gouvernements, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et d'autres sources;
- > promouvoir la diffusion d'informations au sujet des personnes d'ascendance africaine et la reconnaissance de la diversité de leur patrimoine, de leur culture et de leurs contributions;
- > faire connaître les activités relatives aux personnes d'ascendance africaine et en

promouvoir la coordination dans le système des Nations Unies;

- > offrir des conseils sur les questions concernant la protection et la promotion des droits humains des personnes d'ascendance africaine, et accomplir toute tâche prescrite par le Conseil des droits de l'homme ou l'Assemblée générale;
- > soutenir les programmes de développement socioéconomique et plaider en faveur de l'obtention, en temps opportun, de données ventilées par niveau de revenu, sexe, âge, race, ethnie, statut migratoire, handicap et lieu, de façon à favoriser l'élaboration et l'exécution des politiques publiques relatives aux personnes d'ascendance africaine.

Lors de sa cinquième session, l'Instance permanente a recommandé d'axer les initiatives de la deuxième Décennie internationale sur les aspects intersectionnels de la situation des femmes et des filles d'ascendance africaine. La discrimination aggravée à laquelle ces dernières font face en raison des séquelles de l'esclavage, du colonialisme et du racisme systémique conduit à leur exclusion des fonctions de direction ainsi qu'à leur marginalisation économique et à leur exposition persistante à la violence. L'adoption d'une approche intersectionnelle de ce type est indispensable pour rendre justice à toutes les personnes d'ascendance africaine et favoriser leur développement pérenne. À cette fin, la collecte systématique de données ventilées s'avère essentielle pour évaluer les enjeux de manière précise (A/HRC/60/72, par. 62 c)) et pour élaborer des politiques publiques efficaces, étayées par des données probantes, qui font valoir

leurs droits humains (A/HRC/60/72, par. 73), notamment en ce qui concerne l'accès aux postes de direction⁶.

Il s'avère primordial de mesurer les disparités existantes et les progrès accomplis en faveur de l'équité pour faire advenir un changement pérenne. À cette fin, il est possible de procéder de différentes manières. À titre d'exemple, l'analyse des écarts entre les genres de la Banque mondiale tient compte d'un éventail de variables sociales et économiques, dont la participation au marché du travail, les caractéristiques d'emploi, la gestion et la propriété d'entreprises, l'accès aux financements et les salaires⁷. Si bon nombre de pays recueillent, chacun de leur côté, des données ventilées par sexe au regard d'indicateurs similaires^{8,9}, rares sont les mesures qui portent à ce jour sur les personnes d'ascendance africaine. Historiquement, les États-Unis sont le pays précurseur de la collecte de données fondées sur la race, les pays du Commonwealth comme le Canada, le Royaume-Uni et l'Australie assurant également la collecte et la communication de données sur les populations racisées. Toutefois, à l'échelle mondiale, ces pratiques manquent d'exhaustivité et d'homogénéité, la loi allant dans certains cas jusqu'à entraver leur mise en œuvre au lieu de la faciliter.

L'analyse de données ventilées est primordiale pour déterminer dans quels domaines des progrès ont été accomplis en faveur de la pleine inclusion des communautés noires dans la vie sociale, politique et économique – et pour mettre au jour les disparités qui

perdurent. Il est essentiel d'obtenir des données intersectionnelles sur l'expérience liée à l'entrecroisement de la race et d'autres dimensions identitaires, dont le genre, le statut d'immigration et l'âge.

À l'heure actuelle, beaucoup de pays recueillent des données fondées sur le genre. Les femmes représentant grosso modo la moitié de la population des pays, il est plus facile de comparer l'égalité entre les genres dans les domaines sociaux et économiques. Les cadres de travail du Forum économique mondial¹⁰, de la Banque mondiale¹¹, de l'OCDE¹² et d'ONU Femmes¹³ suivent les données mondiales associées à diverses variables, notamment les écarts de salaire et l'égalité hommes-femmes, la capacité d'action politique, la participation au marché du travail, la représentation aux fonctions de direction, les possibilités économiques, la représentation sectorielle, le niveau d'instruction et la discrimination fondée sur le genre.

L'établissement d'indicateurs de mesure et de repères permettant de suivre les progrès accomplis en faveur des personnes d'ascendance africaine s'est avéré plus difficile à l'international qu'au niveau national. Si certains pays ont étoffé leur collecte de données raciales et ethniques, les approches adoptées demeurent hétérogènes et varient selon le contexte. Les États-Unis recueillent depuis longtemps des données standardisées à des fins de bilan démographique, la mise en œuvre étant assurée par le Bureau du recensement sur orientation de l'Office of Management and Budget. Divers

organismes, tels que l'Equal Employment Opportunity Commission, font le suivi de l'égalité des chances devant l'emploi^{14,15}. Ces institutions recueillent des données raciales et ethniques au regard de divers indicateurs, y compris l'emploi¹⁶, les niveaux de revenu et les taux de pauvreté, les titres de compétences, la situation en matière de santé et les statistiques du système de justice pénale. Il est ainsi possible de réaliser une analyse intersectionnelle approfondie et un suivi longitudinal fondé sur la race et l'origine ethnique, et d'en tirer de précieux enseignements propices à la réalisation de progrès équitables dans tous les domaines sociaux et économiques.

Le Canada recueille des données raciales depuis le premier recensement national mené en 1871¹⁷. Les données fondées sur la race et l'origine ethnique ont évolué au fil du temps : la première collecte directe selon le protocole de ventilation moderne remonte au recensement de 1996; une extension des catégories ethnoculturelles et raciales a ensuite été entreprise par Statistique Canada dans les années 2000¹⁸. Cette pratique a connu une réelle accélération en 2017, sous l'effet de l'introduction de normes antiracisme¹⁹.

Le recensement de la population canadienne, mené parallèlement à d'autres initiatives relatives aux données comme le Plan d'action sur les données désagrégées (PADD), permet désormais de recueillir des renseignements démographiques sur les personnes racisées, les personnes noires et les Autochtones en ce

qui concerne les résultats sur le marché du travail ou encore les écarts de revenu, entre autres domaines^{20,21}. La Base de données longitudinales sur l'immigration fournit des renseignements détaillés et fiables sur la situation socioéconomique des immigrants²².

D'autres pays du Commonwealth (comme le Royaume-Uni et l'Australie) recueillent également des données, mais selon des approches différentes. Au Royaume-Uni, l'organisme national de statistique (Office for National Statistics) classe les données selon l'origine ethnique dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'emploi; c'est également la classification adoptée au titre de l'audit obligatoire des disparités raciales dont font l'objet tous les ministères²³. L'Australie, pour sa part, recueille des données indirectes telles que l'ascendance, le lieu d'origine et l'autochtonité par l'intermédiaire de son organisme national de statistique²⁴.

Néanmoins, l'on peut déplorer un manque de standardisation à l'international en raison de la variété des méthodologies de collecte des données et des différences de contexte observées d'un pays à l'autre. Résultat : il n'est pas possible d'effectuer une analyse transversale et d'établir un étalonnage mondial des résultats en matière d'équité pour l'ensemble des groupes ayant droit à l'équité, et ce, malgré l'adoption de pratiques nationales parfois avancées. Par exemple, dans certaines régions de l'Union européenne, divers obstacles juridiques et culturels, couplés au droit et aux mesures de protection constitutionnelle à l'échelle nationale, limitent



la collecte routinière de données raciales et ethniques. Parmi ces entraves, citons le règlement général sur la protection des données (RGPD), et plus particulièrement son article 9^{25,26}.

La collecte de données sur la représentation aux fonctions de direction est en cours aux États-Unis, malgré le recul sur les questions d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) observé au palier fédéral. Elle est également menée au Canada en vertu d'exigences de divulgation réglementaire. Les données recueillies mettent en évidence des disparités persistantes, en particulier aux États-Unis où les femmes noires se heurtent à un « plafond de béton » auquel s'ajoutent des obstacles structurels, ce qui empêche leur représentation équitable aux fonctions de direction^{27,28}. Aux États-Unis, le modèle EEO-1 impose à tous les employeurs du secteur privé comptant au moins 100 salariés, ainsi qu'aux contractants du gouvernement fédéral employant au moins 50 personnes, la collecte de données sur la main-d'œuvre et les entreprises, ventilées par race, origine ethnique, genre et niveau professionnel (incluant les postes de haute direction)²⁹.

Ces données sont très importantes pour mesurer les résultats et évaluer les tendances sur le marché du travail. À titre d'exemple, les femmes noires aux États-Unis ont été beaucoup plus nombreuses que leurs homologues d'autres groupes et que les hommes noirs à perdre leur emploi en 2025, avec un taux d'emploi en baisse de 1,4 point de pourcentage contre 0,5 point de pourcentage chez les hommes noirs et les femmes blanches. Cela représente l'un des reculs les plus prononcés enregistrés d'une année sur l'autre au cours des 25 dernières années³⁰. Par ailleurs, les données montrent que les femmes noires parmi le personnel fédéral aux États-Unis ont été touchées de manière disproportionnée par les licenciements cette année-là. Les pertes d'emploi dans le secteur public ont ainsi contribué à porter leur taux de chômage à 7,5 p. 100 en septembre 2025, contre 4,4 p. 100 à l'échelle de la population active américaine sur la même période³¹.

En vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, les sociétés fédérales ayant fait appel au public au Canada doivent rendre compte de la représentation de plusieurs groupes ayant droit à l'équité, définis dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, au sein de leurs conseils d'administration et de leurs équipes de haute direction³². Les institutions financières fédérales du Canada seront elles aussi bientôt soumises à une exigence de divulgation similaire³³. Si les sociétés cotées à la Bourse de Toronto (TSX) sont tenues par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) de divulguer des renseignements sur la diversité de genre au sein de leurs

conseils d'administration et de leurs équipes de haute direction, aucune donnée liée à la représentation raciale et ethnique n'est incluse³⁴.

Ces deux approches réglementaires appliquent la règle « se conformer ou s'expliquer » au lieu d'imposer des quotas et d'exiger des sociétés qu'elles rendent compte de leurs politiques et des règles de fixation de leurs objectifs en matière de diversité (ou de l'inexistence de telles mesures)³⁵. Malgré une modeste amélioration de la diversité au sein des conseils d'administration, le vivier de candidats aux postes de haute direction n'a guère évolué. Cela prouve que les systèmes principalement axés sur la définition d'objectifs et la divulgation publique, et non sur une obligation de résultat et de changement structurel, permettent uniquement d'engendrer des progrès limités.

Le Royaume-Uni impose également aux entreprises des exigences pointues en matière de communication des données par le biais d'initiatives telles que la « Parker Review » : il s'agit d'un cadre de travail indépendant, mis en place sur la base du volontariat, qui vise à suivre la diversité ethnique au sein des conseils d'administration des sociétés cotées à l'indice FTSE (Financial Times Stock Exchange) en encourageant la coopération des professionnels du monde des affaires³⁶.

Toutefois, malgré ces efforts, les données manquent d'uniformité d'un pays à l'autre, en raison d'une normalisation limitée des définitions, des indicateurs et des périodes de déclaration, ce qui restreint les possibilités d'évaluation complète et comparable de la

représentation mondiale des personnes noires aux fonctions de direction. Divers obstacles continuent d'entraver l'analyse des données nécessaires pour comprendre les expériences des personnes d'ascendance africaine :

- > La collecte systématique et la publication de données démographiques sur la race ou l'origine ethnique sont restreintes dans plusieurs pays européens en raison de contraintes juridiques et politiques³⁷. En effet, l'article 9 du règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE précise que les données sur l'origine raciale ou ethnique relèvent d'une « catégorie particulière » dont la collecte est régie selon des règles strictes, applicables en complément des cadres juridiques nationaux des États membres qui limitent encore davantage la collecte et la divulgation de données ethniques et raciales^{38,39,40}.
- > Le traumatisme historique inhérent à l'utilisation abusive des données raciales a suscité une forte opposition à ce type de collecte. À titre d'exemple, les citoyens français ont exhorté le gouvernement à recueillir des données fondées sur la race pour lutter contre la discrimination, mais la résistance demeure importante au sein des conseils d'administration, qui y voient une violation des principes républicains séculaires⁴¹ et un écho aux preuves d'identité imposées sous le régime de Vichy⁴².
- > Bon nombre d'Afro-Américains sont peu enclins à participer à la recherche en raison des séquelles et du manque d'intégrité de l'étude de Tuskegee, de l'héritage du racisme et de la discrimination, d'un

manque de confiance dans le système des soins de santé, et de préoccupations relatives au processus de recherche⁴³. Cette méfiance est susceptible de faire baisser les taux de participation et d'engendrer un sous-signallement, ainsi qu'un manque d'exhaustivité des échantillons, avec à la clé une possible remise en cause de l'exactitude et de la fiabilité des données.

- > Les définitions et les catégories ne sont pas homogènes. Si certains pays considèrent la race comme une construction sociale, d'autres y voient un fait biologique⁴⁴. La catégorisation utilisée dans le cadre de la collecte de données en Amérique du Nord ne tient souvent pas compte du vécu des personnes noires (identité caribéenne, afro-américaine ou noire américaine, par exemple), d'où une piètre qualité des données⁴⁵.

Le présent rapport fait partie d'un projet de recherche plus vaste mené par le Diversity Institute en coopération avec Gaynel Curry, présidente de l'Instance permanente des Nations Unies pour les personnes d'ascendance africaine, agissant ici à titre personnel. Ce document étudie les méthodes possibles d'évaluation des progrès accomplis à l'échelle mondiale en faveur des droits humains des personnes d'ascendance africaine, tels qu'ils se reflètent dans leur représentation aux fonctions de direction.

Notre étude collaborative en plusieurs étapes passe en revue les sources de données existantes qui pourraient servir à établir des repères de la présence et de la progression des personnes d'ascendance africaine, tout en tenant compte des différences

contextuelles majeures. Ce projet s'intéresse tout particulièrement à la collecte des données, à leur analyse comparative et aux enseignements systémiques permettant de faire progresser les politiques et les pratiques en matière d'EDI à l'échelle du globe.

Nous commençons par comparer la représentation de plusieurs groupes (voir la rubrique « Définitions » ci-après) au sein de la population et dans les deux secteurs suivants de chaque pays :

- > Les plus grandes entreprises privées (cotées en bourse, selon leur capitalisation boursière globale), y compris les conseils d'administration et les équipes de haute direction ou les cadres dirigeants
- > Les membres élus du gouvernement, y compris les chefs d'État et les ministres nationaux

Nous consacrons ensuite une rubrique à l'analyse spécifique de la représentation des personnes noires aux fonctions de direction et aux enseignements à tirer à la lumière des résultats.

Définitions

Personnes d'ascendance africaine / Personnes noires

Ce groupe inclut de nombreuses personnes issues de la diaspora africaine, des descendants de victimes de la traite transatlantique des esclaves aux migrants plus récents qui vivent en dehors du continent africain. La promotion et la protection de leurs droits humains nécessitent que soit reconnue et prise en compte la marginalisation à laquelle ces personnes font face sous l'effet du racisme et de la discrimination raciale, en raison de l'héritage de l'esclavage et du colonialisme⁴⁶.

Il est important de noter que la terminologie relative à la race varie en fonction des contextes nationaux et sociaux. S'il peut arriver aux États-Unis que les personnes s'identifient comme membres de la communauté « noire » ou « afro-américaine », on constate au Canada que le terme « noir » est plus fréquemment employé que les désignations « Afro-Canadien », « Caribéo-Canadien » ou « Canadien noir ». La recherche démontre que l'auto-identification raciale dépend fortement du contexte. Les personnes venues de régions où les communautés noires sont majoritaires, comme certaines zones d'Afrique, des Caraïbes et d'Amérique latine, sont moins susceptibles de s'identifier en tant que « personne noire », car ce terme n'est pas suffisamment distinctif ou est rarement utilisé dans leur pays d'origine.

Personnes racisées

Aucune définition convenue à l'international n'existe pour ce terme.

Les interprétations courantes veulent que le terme « racisé » désigne une personne « touchée par le racisme, la discrimination »⁴⁷. Au Canada, selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il fait référence aux « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche »⁴⁸. Cette définition peut varier d'un pays à l'autre. À titre d'exemple, les États-Unis utilisent les données sur la « race » ou l'« origine ethnique » pour définir différentes catégories de racisation. Dans le présent rapport, le terme « personne racisée » répond à la définition de « minorité visible » figurant dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, en sachant que les populations noires sont considérées comme un groupe distinct.

Le terme « racisé » sert à souligner le fait que le processus de racisation est un construit social. La race n'est pas un fait biologique, mais un système qui contribue à promouvoir la catégorisation, la classification et l'inégalité de traitement⁴⁹.

Femmes

Les Nations Unies n'ont pas établi de définition juridique universelle du terme « femmes », lequel est employé de différentes façons en statistique, dans les politiques et dans les cadres de protection des droits humains. À des fins statistiques et dans le cadre de l'aide au développement, ce dernier désigne toute personne adulte de sexe féminin



(à partir de 15 ou 18 ans en fonction des ensembles de données). Les Nations Unies ventilent les données par sexe tout en reconnaissant de plus en plus l'inclusion de l'identité de genre, s'il y a lieu, en vertu de son approche des données fondée sur les droits de l'homme⁵⁰.

Groupes ayant droit à l'équité

Le terme « groupe ayant droit à l'équité ou méritant l'équité » a été adopté au Canada pour désigner un « groupe de personnes qui, parce qu'elles font l'objet de discrimination systémique, sont confrontées à des obstacles qui les empêchent d'avoir le même accès

aux ressources et aux occasions auxquelles ont accès d'autres membres de la société et qui sont nécessaires pour qu'elles obtiennent des résultats justes »⁵¹. Cette définition converge avec l'approche internationale des politiques en faveur de l'équité, car elle admet que plusieurs groupes issus de la diversité font face à des difficultés et à des obstacles singuliers prenant ancrage dans des inégalités historiques et institutionnelles. Elle fournit un cadre dynamique qui inclut différents groupes sous-représentés tels que les femmes, les personnes noires ou encore les personnes racisées, tout en soulignant le fait que, malgré la variabilité des définitions identitaires à l'international, il existe bel et bien des schémas d'exclusion structurelle qui touchent certains groupes de population.

Personnes non racisées

Le terme « non racisé » est employé au Canada et désigne, selon la définition de la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP), « les personnes qui ne s'identifient ni comme Autochtones, ni comme des personnes racisées »⁵². Au niveau international, sa définition varie en fonction du contexte et, dans le cadre de la présente analyse (au sein des quatre pays à l'étude), elle fait référence aux « personnes blanches » en Amérique du Nord et en Europe.





Méthodologie

Objectifs

La première phase de ce projet a pour objectif :

- 1** de faire un état des lieux de la représentation des personnes noires, des femmes et des personnes racisées aux fonctions de direction en entreprise et en politique dans différents pays afin d'établir un étalonnage;
- 2** de mesurer les progrès accomplis et de cerner les obstacles qui perdurent; d'appliquer le modèle écologique afin de faire l'analyse systématique des possibilités et des obstacles, et d'éclairer les expériences vécues à la lumière des données; d'interpréter les constatations qui illustrent la nature intersectionnelle, systémique et structurelle de la discrimination pour en tirer des enseignements exploitables à l'appui de la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD) connexes adoptés par les Nations Unies et des objectifs de la deuxième Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine.

Contextes nationaux

Le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie sont les premiers pays à l'étude. Il s'agit de quatre démocraties libérales occidentales établies, qui ont en commun : une économie de marché capitaliste, des structures de gouvernance des entreprises comparables (modèle conseil d'administration/ présidence-direction générale, prééminence des actionnaires, normes de réglementation des valeurs mobilières), la primauté du droit et une stabilité relative de leurs systèmes politiques.

Ces pays ont également une histoire commune en tant que colonisateurs ou sociétés de personnes nouvellement installées, et affichent une diversification contemporaine de leur population sous l'effet de l'immigration. Si les définitions et les méthodes de collecte des données employées diffèrent, ces pays reconnaissent tous l'existence de groupes ayant droit à l'équité ou minoritaires et ont promulgué des politiques en matière d'EDI et de lutte contre la discrimination visant à améliorer la situation de ces derniers sur le marché du travail, lesquelles ont incité les entreprises à

discuter de la diversification des équipes de direction à différents degrés et à prendre leur responsabilité à cet égard.

Collecte de données

Pour recueillir des données sur la représentation des personnes d'ascendance africaine aux fonctions de direction en entreprise et en politique, nous avons appliqué les critères d'inclusion suivants :

- > Fonctions de direction en entreprise : conseils d'administration et équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées en bourse (classées selon leur capitalisation boursière) sur le principal marché de chaque pays, à savoir : la Bourse de Toronto (TSX – Canada), la Bourse de New York (NYSE – États-Unis), la Bourse de Londres (LSEG – Royaume-Uni) et la Bourse australienne (ASX – Australie).
- > Fonctions de direction en politique : chefs d'État et membres du gouvernement en exercice (à la fin de l'année 2025) au sein de l'administration élue de chaque pays.

Aux fins du présent rapport, nous avons recueilli les données relatives à 1 082 membres des conseils d'administration et 1 225 cadres dirigeants au sein de 100 sociétés dans les quatre pays à l'étude (tableau 1). La sélection des sociétés a été effectuée en novembre 2025 d'après le site Web officiel de chaque marché boursier.

1 082

**membres du conseil
d'administration**

1 225

cadres dirigeants

100

entreprises

4

pays cibles

Tableau 1

Tailles d'échantillon des conseils d'administration et des équipes de haute direction

Pays	Conseil d'administration (nombre de membres)	Cadres dirigeants/Équipe de haute direction (nombre de personnes)
Canada (TSX)	290	342
États-Unis (NYSE)	279	400
Royaume-Uni (LSEG)	286	225
Australie (ASX)	227	258
Total	1 082	1 225

Le présent rapport porte également sur 98 hauts dirigeants élus, dont les chefs d'État et les membres du gouvernement national, dans les quatre pays en question (tableau 2). Les données connexes sont tirées des pages Web officielles des gouvernements concernés.

Tableau 2

Tailles d'échantillon des hauts dirigeants élus

Pays	Chefs d'État et membres du gouvernement (nombre)
Canada	29
États-Unis	23
Royaume-Uni	22
Australie	24
Total	98

Analyse de la diversité aux fonctions de direction en entreprise et en politique

Cette rubrique décrit les constatations issues de l'analyse des données, sous réserve de disponibilité, en plaçant l'accent sur les membres des groupes ayant droit à l'équité suivants : les femmes, les personnes noires et racisées, les femmes noires et racisées, et les Autochtones. Les données de chaque pays sont présentées dans l'ordre suivant :

- 1 Part de chaque groupe démographique dans la population nationale
- 2 Nombre de membres et proportion de chaque groupe dans l'échantillon de données
- 3 Comparaison entre le taux de représentation et la part dans la population nationale
- 4 Composition par genre de chaque groupe démographique

Cette analyse comparative internationale met au jour un schéma uniforme et systématique quant à la représentation des personnes d'ascendance africaine aux fonctions de direction.

Canada

Au Canada, un recensement de la population est effectué tous les cinq ans par Statistique Canada, l'organisme de statistique du pays, afin de recueillir des données nationales qui sont notamment ventilées par genre, par race et par origine ethnique.

En juillet 2025, les femmes représentaient 50,04 p. 100 de la population canadienne, soit 20 841 344 personnes sur un total de 41 561 623 habitants⁵³. En 2021, les personnes noires et les personnes racisées constituaient respectivement 4,3 p. 100 et 22,2 p. 100 de la population canadienne (soit 1 547 870 personnes⁵⁴ et 9 639 205 personnes sur un total de 36 328 480 habitants⁵⁵).

Le tableau 3 présente en détail les données de représentation au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Toronto.

Tableau 3

Membres des conseils d'administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Toronto, par genre et par race

Groupe démographique	Conseils d'administration (nombre de membres)	Part des conseils d'administration (%)	Équipes de haute direction (nombre de membres)	Part des équipes de haute direction (%)
Femmes	120	40,7 %	111	32,3 %
Personnes d'ascendance africaine	12	4,1 %	5	1,5 %
Personnes racisées	32	10,9 %	41	12,8 %
Personnes non racisées (blanches)	245	83,3 %	274	81,3 %
Hommes	175	59,3 %	231	67,5 %
Total	290		342	

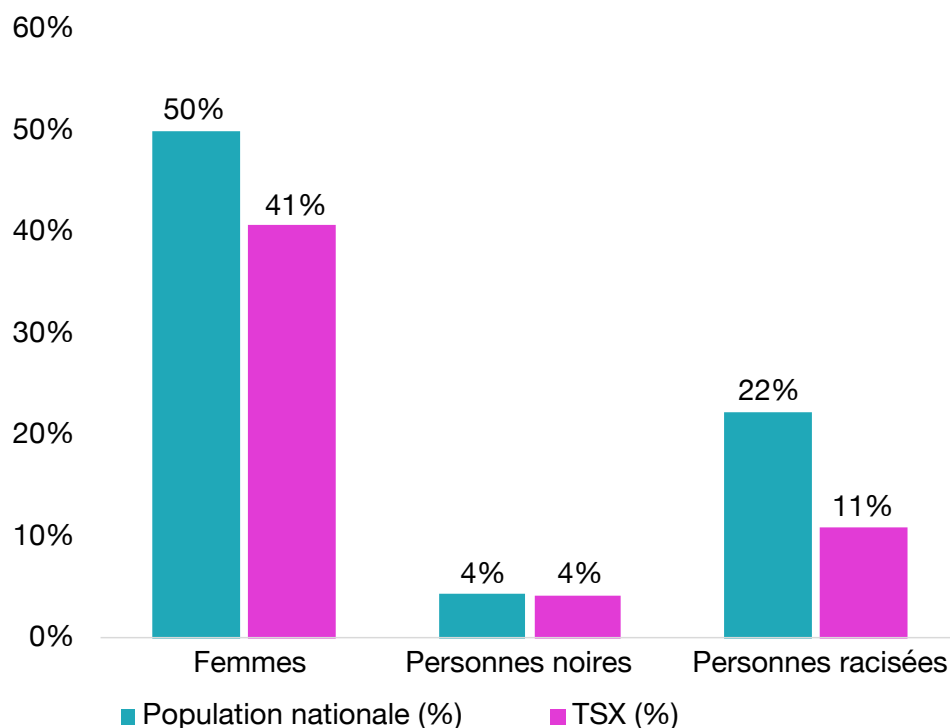
Conseils d'administration

Si l'on compare leur représentation au sein des conseils d'administration à leur part dans la population nationale, il apparaît que tous les groupes ayant droit à l'équité sont

sous-représentés, dans des proportions variables (voir figure 1). Les écarts les plus importants sont observés chez les femmes et les personnes racisées (respectivement 9,3 et 11,3 points de pourcentage), tandis que la parité est presque atteinte chez les personnes noires.

Figure 1

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Toronto

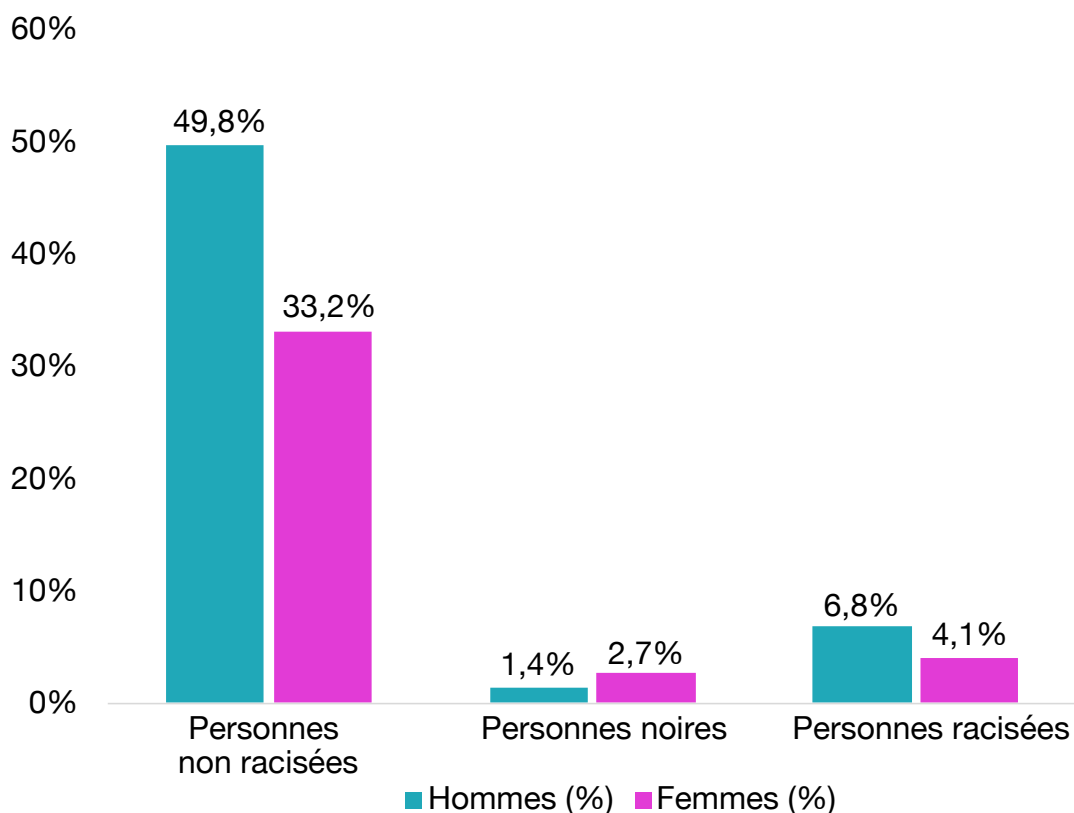


Les personnes non racisées occupent une place prédominante (83 p. 100) au sein des conseils d'administration des sociétés cotées à la Bourse de Toronto, dont les membres comptent davantage d'hommes que de femmes (voir figure 2). Les personnes racisées constituent 10,9 p. 100 des

conseils d'administration, avec là encore une proportion supérieure d'hommes. En revanche, ce sont les femmes qui sont plus représentées parmi les personnes noires et autochtones, les femmes noires étant près de deux fois plus nombreuses que leurs homologues masculins.

Figure 2

Composition par genre des groupes démographiques au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Toronto



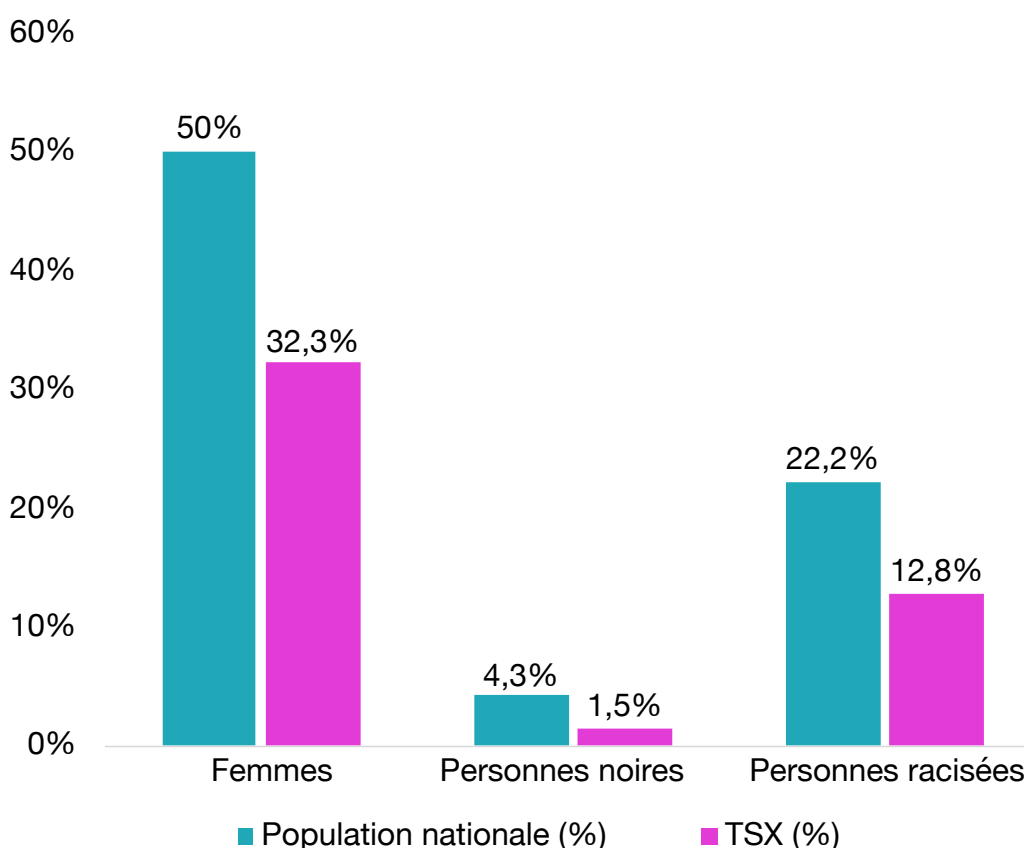
Équipes de haute direction

Tous les groupes ayant droit à l'équité sont sous-représentés, dans des proportions variables, au sein des équipes de haute direction, comparativement à leur part dans la population nationale (voir figure 3). Avec 32,3 p. 100 de femmes au sein des équipes de haute direction, l'écart de représentation observé dans ce groupe est plus prononcé ici

(17,7 points de pourcentage) qu'au sein des conseils d'administration. La représentation des personnes noires (1,5 p. 100) est nettement inférieure à leur part dans la population nationale. Les personnes racisées, quant à elles, demeurent sous-représentées (12,8 p. 100) comparativement à leur part dans la population nationale (presque -10 points de pourcentage).

Figure 3

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Toronto

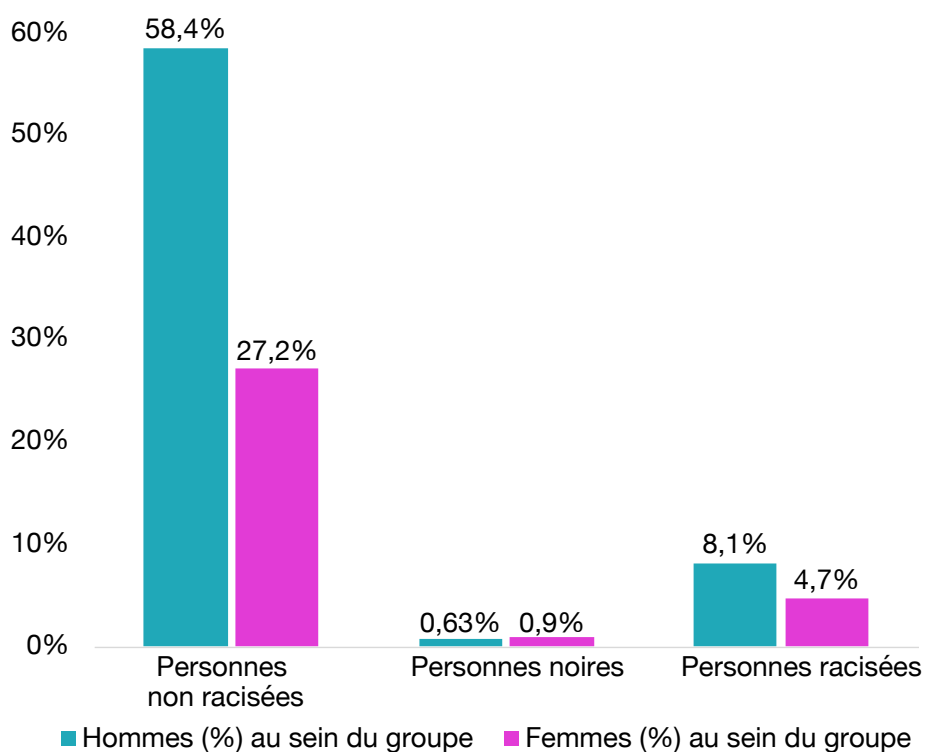


Comme l'illustre la figure 4, la représentation des femmes au sein des équipes de haute direction est inférieure au taux observé au sein des conseils d'administration pour tous les groupes démographiques, à l'exception des personnes racisées. Les personnes non racisées sont majoritaires au sein des équipes de haute direction (85,6 p. 100), les hommes étant beaucoup plus représentés. La part des personnes racisées, majoritairement des hommes là encore, s'établit à 12,8 p. 100. Les personnes noires, parmi lesquelles on observe une proportion légèrement plus élevée de femmes, sont très peu représentées (1,5 p. 100).



Figure 4

Composition par genre des groupes démographiques au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Toronto



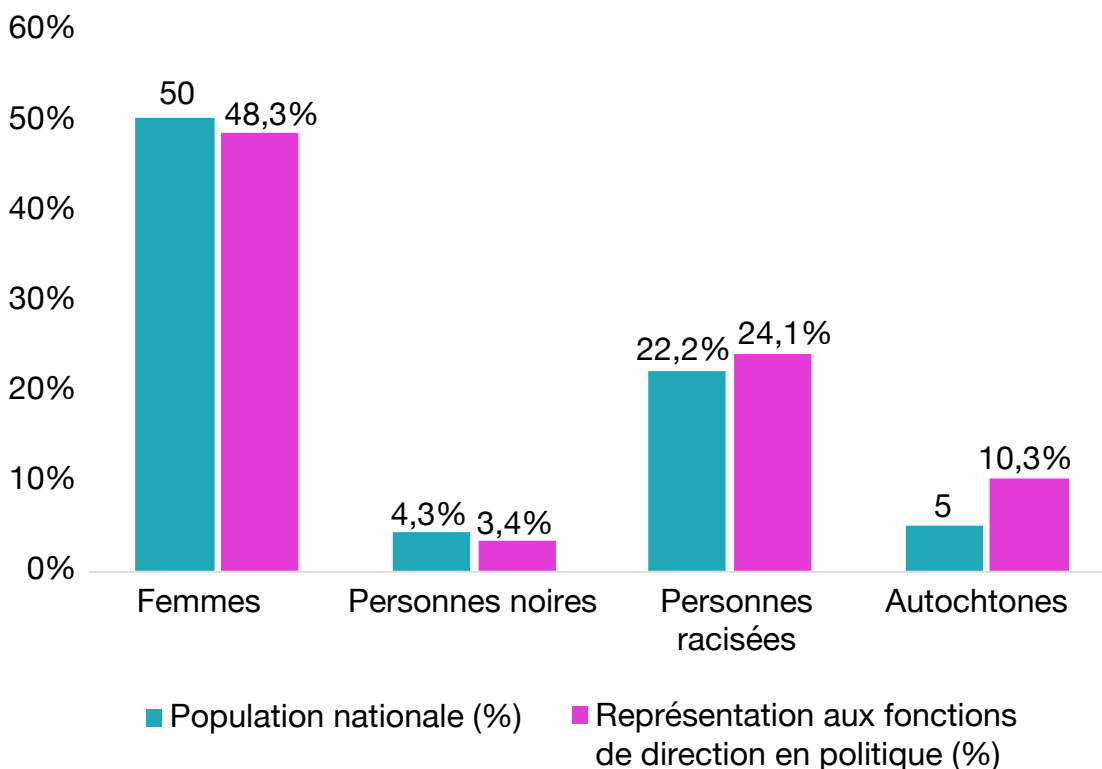
Fonctions de direction en politique

Au Canada, tous les groupes ayant droit à l'équité affichent une représentation mitigée aux fonctions de direction en politique. Le taux de parité est presque atteint chez les femmes (48,3 p. 100 contre 50 p. 100 au sein de la population nationale). Comme l'illustre la figure 5, la représentation des personnes racisées (24,1 p. 100 contre 22,2 p. 100) et des Autochtones (10,3 p. 100 contre 5 p. 100) dépasse le taux escompté, tandis que les personnes noires demeurent sous-représentées (3,4 p. 100 contre 4,3 p. 100).



Figure 5

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation aux fonctions de direction en politique au Canada



États-Unis

Aux États-Unis, un recensement de la population est effectué tous les dix ans par le Bureau du recensement, l’organisme de statistique du pays, afin de recueillir des données nationales qui sont notamment ventilées par genre, par race et par origine ethnique. En 2024, les femmes représentaient un peu plus de la moitié (50,5 p. 100) de la population étatsunienne, soit 171 816 647 personnes sur un total de 340 110 998 habitants. Les personnes noires et les personnes racisées (incluant les personnes ayant plusieurs origines asiatiques, les personnes d’autres races, les personnes originaires des îles du Pacifique, les personnes

blanches ayant une origine asiatique et les personnes blanches s’identifiant également à une autre race) constituaient respectivement 13,9 p. 100 (47 239 672 personnes) et 23,1 p. 100 (78 442 162 personnes) de la population totale (340 110 998 habitants)⁵⁶.

Le tableau 4 présente en détail les données de représentation au sein des conseils d’administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de New York.

Tableau 4
Membres des conseils d’administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de New York, par genre et par race (2025)

Groupe démographique	Conseil d’administration (nombre de membres)	Part des conseils d’administration (%)	Équipes de haute direction (nombre de membres)	Part des équipes de haute direction (%)
Femmes	93	33,3 %	118	29,5 %
Personnes d’ascendance africaine	31	11,1 %	18	4,7 %
Personnes racisées	41	14,7 %	90	23,2 %
Personnes non racisées (blanches)	207	74,2 %	280	72,1 %
Hommes	186	66,7 %	282	70,5 %
Total	279		400	

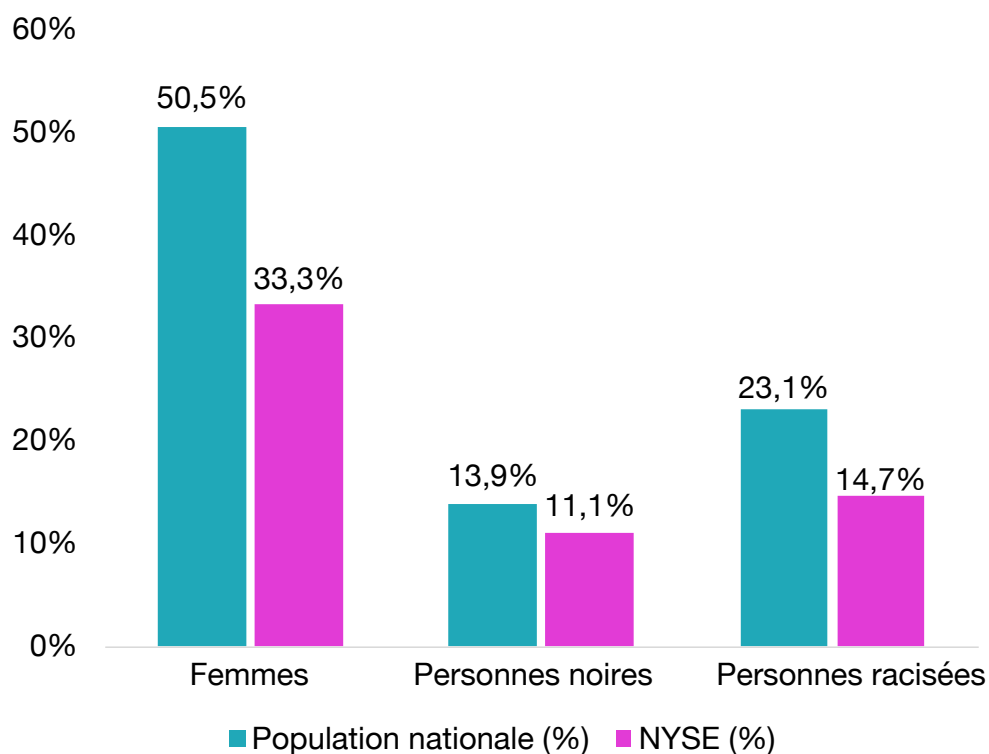
Conseils d'administration

Si l'on observe la figure 6 comparant la composition des conseils d'administration aux parts dans la population nationale, il apparaît clairement que tous les groupes sont sous-représentés. L'écart de représentation est particulièrement prononcé chez les femmes (-17,2 points de pourcentage) au regard de leur part dans la population nationale. La sous-représentation des personnes racisées s'établit à 8,4 points de pourcentage, tandis que les personnes noires sont plus proches de la parité avec une différence de 2,8 points de pourcentage comparativement à leur part dans la population nationale.



Figure 6

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de New York



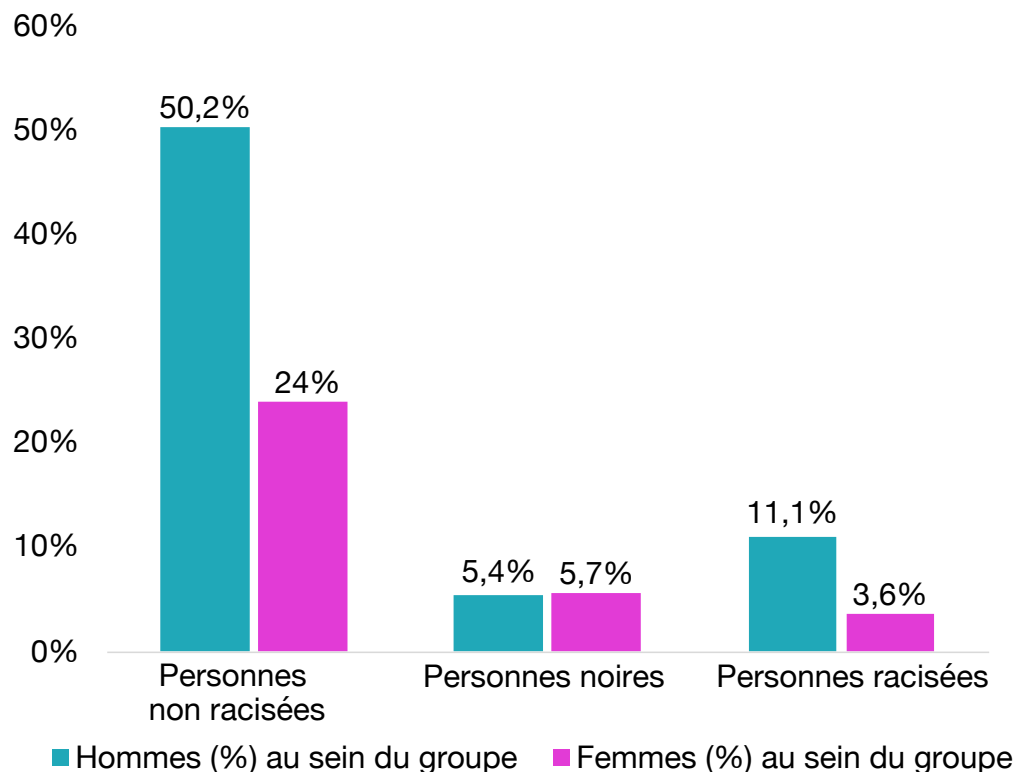


La figure 7 illustre la composition par genre de chaque groupe démographique au sein des conseils d'administration des sociétés cotées à la Bourse de New York. Les personnes non racisées sont majoritaires au sein des conseils d'administration (74,2 p. 100), les hommes étant nettement plus représentés. Les personnes racisées, quant à elles, sont

représentées à hauteur de 14,7 p. 100 et ce groupe compte lui aussi davantage d'hommes que de femmes (11,1 p. 100 contre 3,6 p. 100). La représentation des personnes noires est relativement paritaire, avec une proportion de femmes légèrement supérieure (+0,3 point de pourcentage).

Figure 7

Composition par genre des groupes démographiques au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de New York



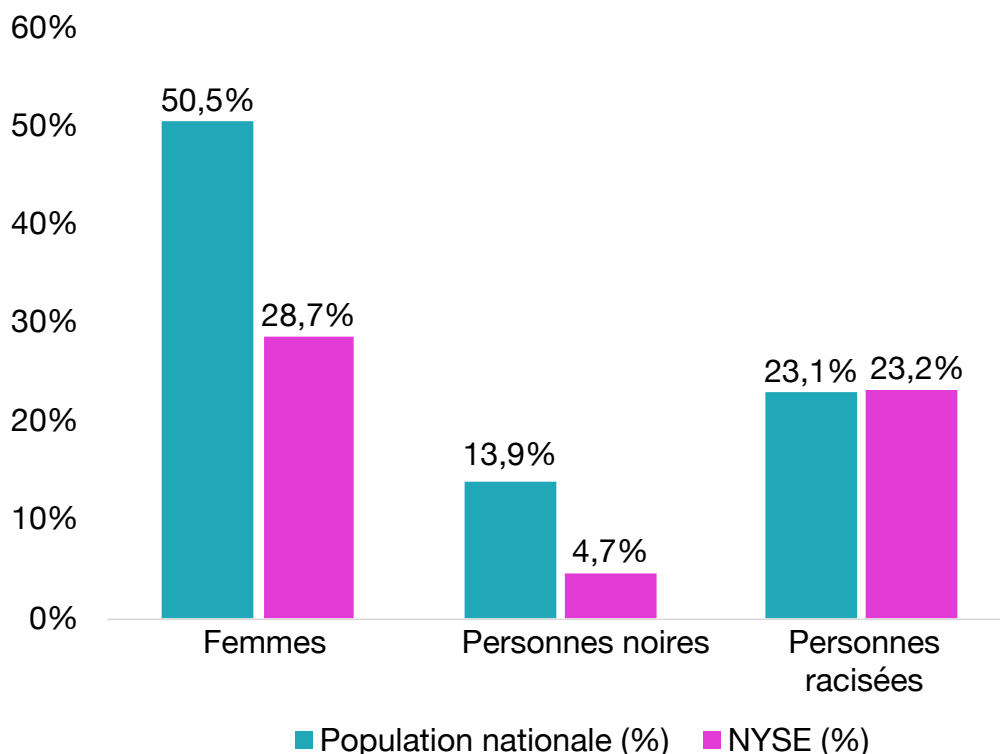
Équipes de haute direction

La figure 8 montre que les femmes et les personnes noires sont sous-représentées au sein des équipes de haute direction, comparativement à leur part dans la population nationale et à leur représentation au sein des conseils d'administration. L'écart de représentation observé chez les femmes et les personnes noires au regard de leur part dans la population nationale s'élève respectivement à 21,8 et à 9,2 points de

pourcentage. Par ailleurs, la représentation des personnes noires au sein des équipes de haute direction (4,7 p. 100) équivaut environ au tiers de leur part dans la population nationale (13,9 p. 100). En revanche, le taux de représentation des personnes racisées est légèrement supérieur à leur part dans la population nationale (+0,1 point de pourcentage) et plus élevé qu'au sein des conseils d'administration (+8,5 points de pourcentage).

Figure 8

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de New York



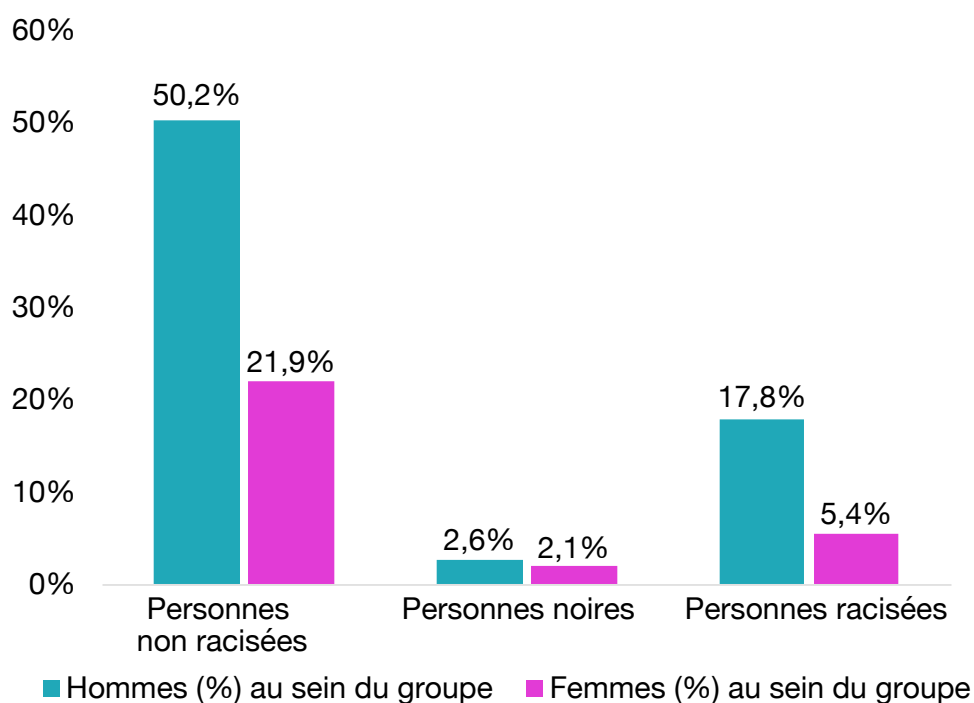


Les femmes noires sont également sous-représentées, bien qu'elles soient davantage présentes au sein des conseils d'administration.

Dans la plupart des groupes démographiques, les femmes sont moins représentées que les hommes au sein des équipes de haute direction, les écarts étant particulièrement prononcés chez les personnes racisées et les personnes non racisées (voir figure 9). Les femmes noires sont également sous-représentées, malgré un taux supérieur à celui observé au sein des conseils d'administration.

Figure 9

Composition par genre des groupes démographiques au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de New York



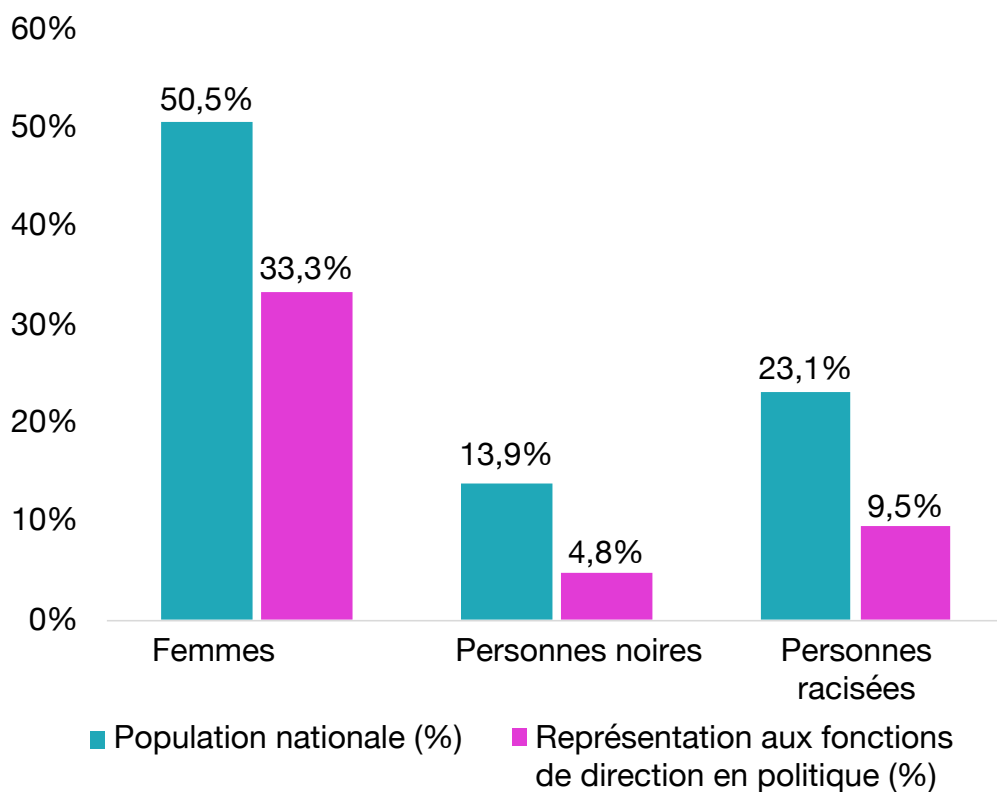
Fonctions de direction en politique

Comme l'illustre la figure 10, tous les groupes ayant droit à l'équité sont sous-représentés aux fonctions de direction en politique aux États-Unis, avec un écart important observé chez les femmes (33,3 p. 100 contre 50,5 p. 100 de la population générale), chez les personnes noires (4,8 p. 100 contre 13,9 p. 100) et chez les personnes racisées (9,5 p. 100 contre 23,1 p. 100).



Figure 10

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation aux fonctions de direction en politique aux États-Unis



Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, l’organisme national de statistique (Office for National Statistics) est chargé de recueillir des données démographiques qui sont notamment ventilées par genre et par origine ethnique. En 2024, les femmes représentaient 50,8 p. 100 de la population totale (soit 35 138 272 personnes sur 69 226 000 habitants)^{57,58}. D’après les données recueillies en 2021, les personnes noires

et les personnes racisées constituaient respectivement 3,7 p. 100 et 13,2 p. 100 de la population nationale (soit 2 485 728 personnes et 8 866 185 personnes sur un total de 66 940 594 habitants)^{59,60,61}.

Le tableau 5 présente en détail les données de représentation au sein des conseils d’administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Londres.

Tableau 5

Membres des conseils d’administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Londres, par genre et par race

Groupe démographique	Conseils d’administration (nombre de membres)	Part des conseils d’administration (%)	Équipes de haute direction (nombre de membres)	Part des équipes de haute direction (%)
Femmes	130	45,5 %	82	36,4 %
Personnes d’ascendance africaine	8	2,8 %	3	1,3 %
Personnes racisées	40	14,0 %	35	15,5 %
Personnes non racisées (blanches)	236	82,5 %	186	82,7 %
Hommes	156	54,5 %	143	63,6 %
Total	286		225	

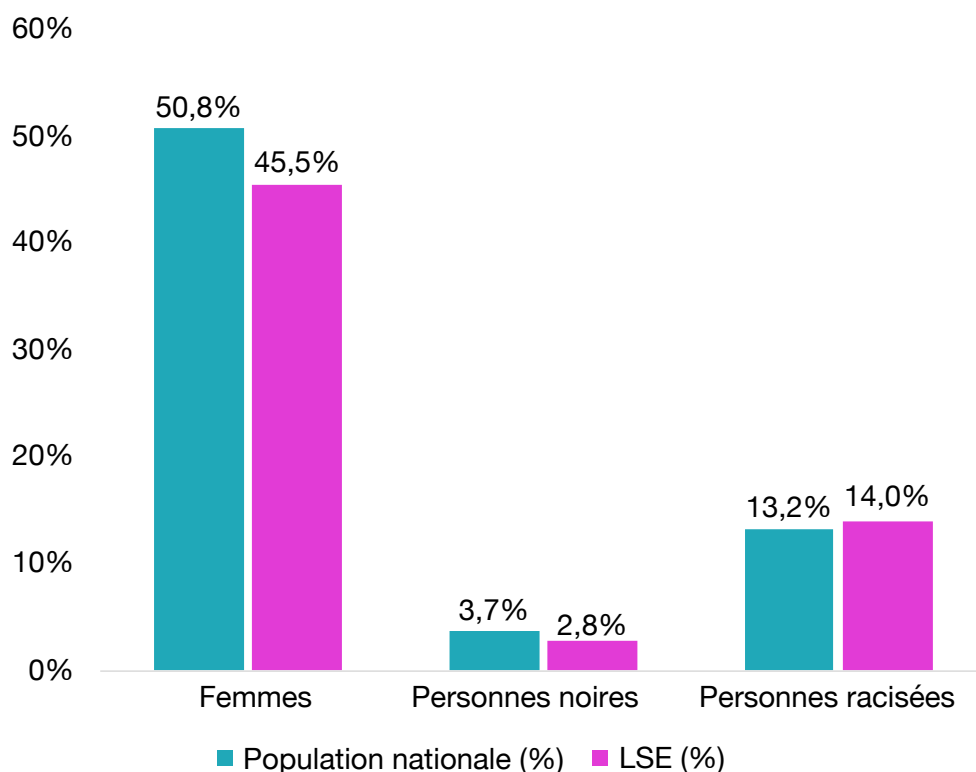
Conseils d'administration

La représentation des groupes ayant droit à l'équité au sein des conseils d'administration des sociétés cotées à la Bourse de Londres est mitigée, comme l'illustre la figure 11. Les femmes (45,5 p. 100) sont sous-représentées comparativement à leur part dans la population (-5,3 points de pourcentage), tandis que l'on observe un écart de 0,9 point de pourcentage chez les personnes noires (2,8 p. 100). A contrario, la représentation des personnes racisées (14 p. 100) dépasse légèrement le taux escompté (+0,8 point de pourcentage).



Figure 11

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Londres

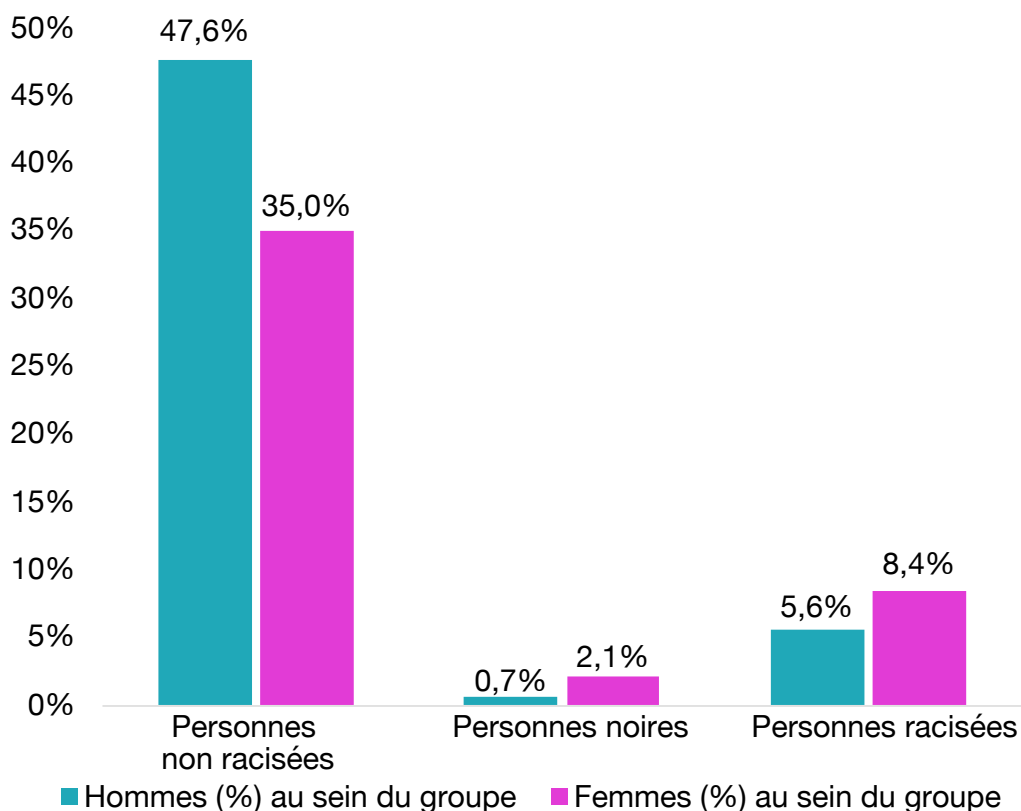


La figure 12 décompose chaque groupe démographique par genre. Les membres des conseils d'administration sont majoritairement des personnes non racisées (82,6 p. 100), parmi lesquelles on recense davantage d'hommes (+12,6 points de pourcentage) que

de femmes. Les femmes noires (2,1 p. 100), en revanche, sont trois fois plus nombreuses que leurs homologues masculins (0,7 p. 100). De même, les femmes racisées (8,4 p. 100) sont plus représentées que leurs homologues masculins (+2,8 points de pourcentage).

Figure 12

Composition par genre des groupes démographiques au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Londres



Équipes de haute direction

Les femmes et les personnes noires demeurent sous-représentées au sein des équipes de haute direction, tandis que la représentation des personnes racisées est supérieure au taux escompté. Comme l'illustre la figure 13, on observe un écart prononcé chez les femmes (-14,4 points de pourcentage) comparativement à leur part dans la population nationale, et ces dernières sont également moins représentées ici qu'au sein des conseils d'administration. La représentation des personnes noires est sensiblement inférieure dans les deux cas, là encore, alors que les personnes racisées sont plus représentées

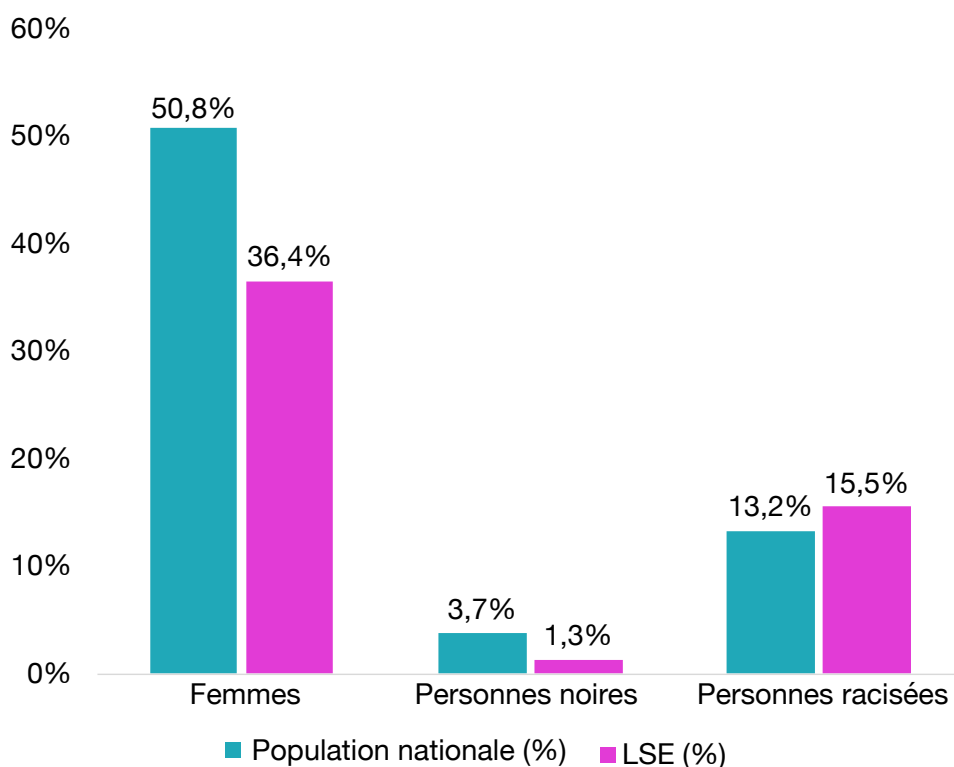


Les femmes et les personnes noires continuent également d'être sous-représentées aux postes de haute direction, tandis que la représentation des personnes racisées dépasse les attentes.

ici qu'au sein des conseils d'administration (+1,5 point de pourcentage) et dans la population nationale (+2,3 points de pourcentage).

Figure 13

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Londres

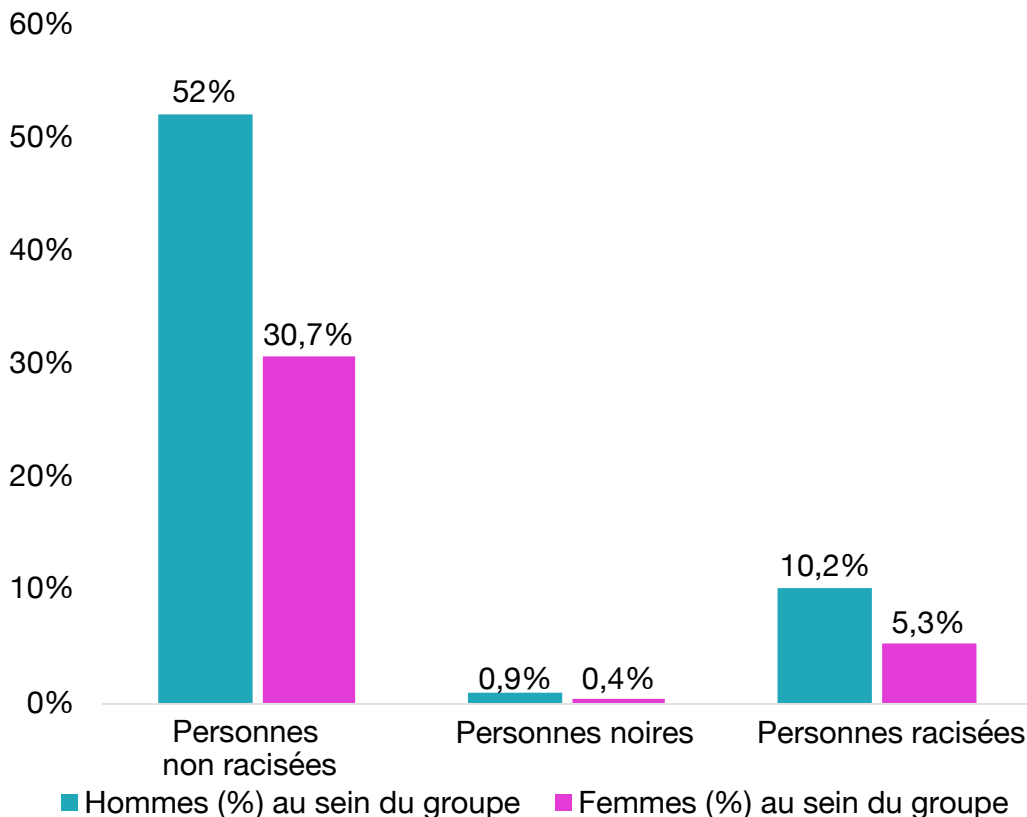




Les femmes, tous groupes démographiques confondus, sont moins représentées au sein des équipes de haute direction qu'au sein des conseils d'administration, comme l'illustre la figure 14. Les personnes non racisées occupent une place prédominante (82,7 p. 100), avec un écart prononcé entre les genres (+21,3 points de pourcentage en faveur des hommes). Les femmes noires et racisées sont à peu près deux fois moins représentées que leurs homologues masculins.

Figure 14

Composition par genre des groupes démographiques au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Londres



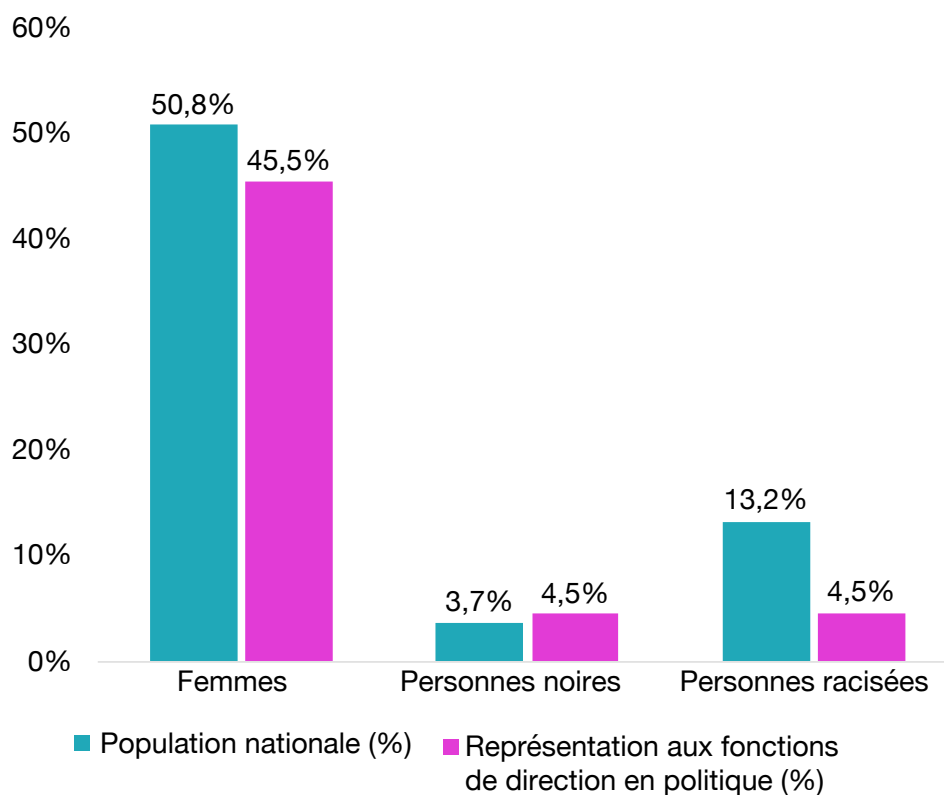
Fonctions de direction en politique

La figure 15 fait état d'une représentation mitigée aux fonctions de direction en politique au Royaume-Uni. Les femmes et les personnes racisées sont sous-représentées au regard de leur part dans la population nationale (respectivement -5,3 et -8,7 points de pourcentage). En revanche, la représentation des personnes noires dépasse leur part dans la population nationale de 0,8 point de pourcentage.



Figure 15

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation aux fonctions de direction en politique au Royaume-Uni



Australie

En Australie, un recensement de la population est effectué tous les cinq ans par l’organisme de statistique du pays (Australian Bureau of Statistics) afin de recueillir des données nationales. La diversité culturelle est mesurée par le biais de déclarations concernant l’ascendance, le pays de naissance, la langue et le statut d’Autochtone. En 2025, les femmes représentaient 50,4 p. 100 de la population australienne, soit 13 918 078 personnes sur un total de 27 594 464 habitants⁶². En 2021, les personnes noires et les personnes racisées

constituaient respectivement 1,6 p. 100⁶³ et 22,3 p. 100 de la population totale du pays⁶⁴. Le recensement n’effectuant aucun suivi officiel de la race, les nombres se rapportant aux personnes noires et racisées sont des estimations de la société civile établies d’après les données relatives à l’ascendance et au pays de naissance.

Le tableau 6 présente en détail les données de représentation au sein des conseils d’administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne.

Tableau 6
Membres des conseils d’administration et des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne, par genre et par race

Groupe démographique	Conseils d’administration (nombre de membres)	Part des conseils d’administration (%)	Équipes de haute direction (nombre de membres)	Part des équipes de haute direction (%)
Femmes	98	42,4 %	102	39,6 %
Personnes d’ascendance africaine	0	0 %	1	0,4 %
Personnes racisées	18	7,8 %	17	6,6 %
Personnes non racisées (blanches)	209	90,1 %	239	92,6 %
Hommes	133	57,6 %	156	60,5 %
Total	227		258	

Conseils d'administration

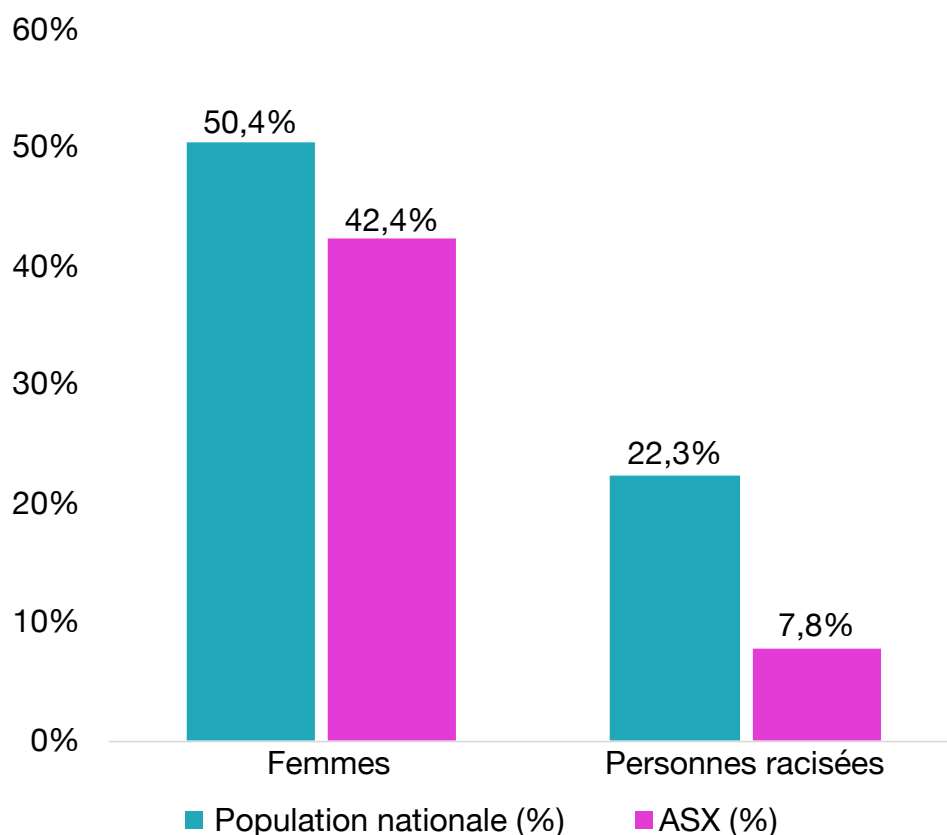
Tous les groupes ayant droit à l'équité sont sous-représentés au sein des conseils d'administration comparativement à leur part dans la population nationale, comme l'illustre la figure 16. Les femmes représentent 42,4 p. 100 des membres des conseils d'administration (-8 points de pourcentage), tandis que l'on observe un écart de -14,5 points de pourcentage chez les personnes racisées au regard de leur part dans la population nationale. Aucune représentation des personnes noires n'a été constatée au sein des conseils d'administration.



Tous les groupes en quête d'équité sont sous-représentés au sein des conseils d'administration par rapport à leur part dans la population nationale.

Figure 16

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne

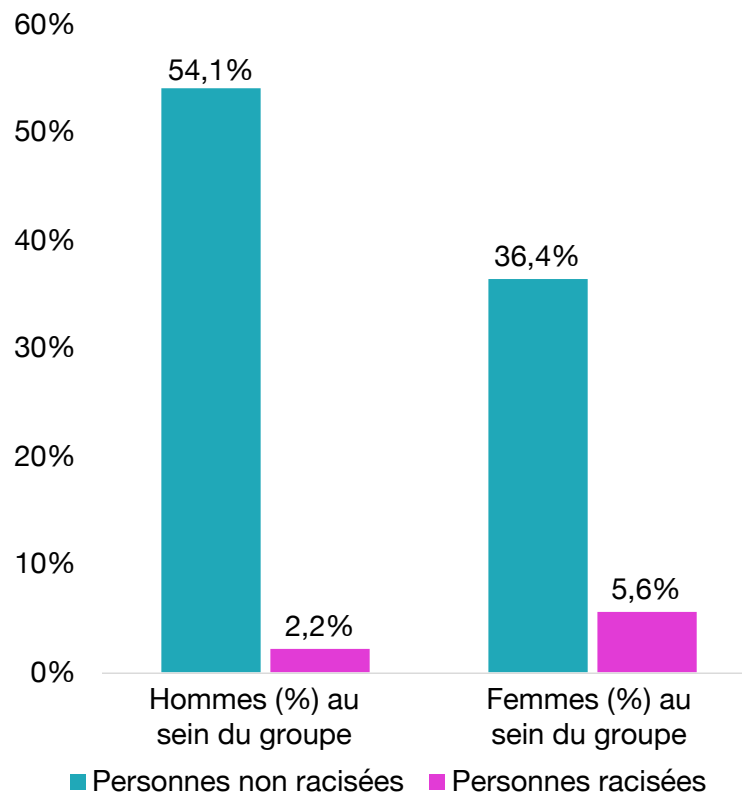




La figure 17 décompose chaque groupe démographique par genre. Les personnes non racisées sont très largement majoritaires au sein des conseils d'administration (90,5 p. 100), les hommes étant nettement plus représentés. Le taux de représentation des personnes racisées s'élève quant à lui à 7,8 p. 100, et l'on observe parmi elles une majorité de femmes (5,6 p. 100 contre 2,2 p. 100 d'hommes). Là encore, aucune représentation des personnes noires n'a été constatée.

Figure 17

Composition par genre des groupes démographiques au sein des conseils d'administration des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne



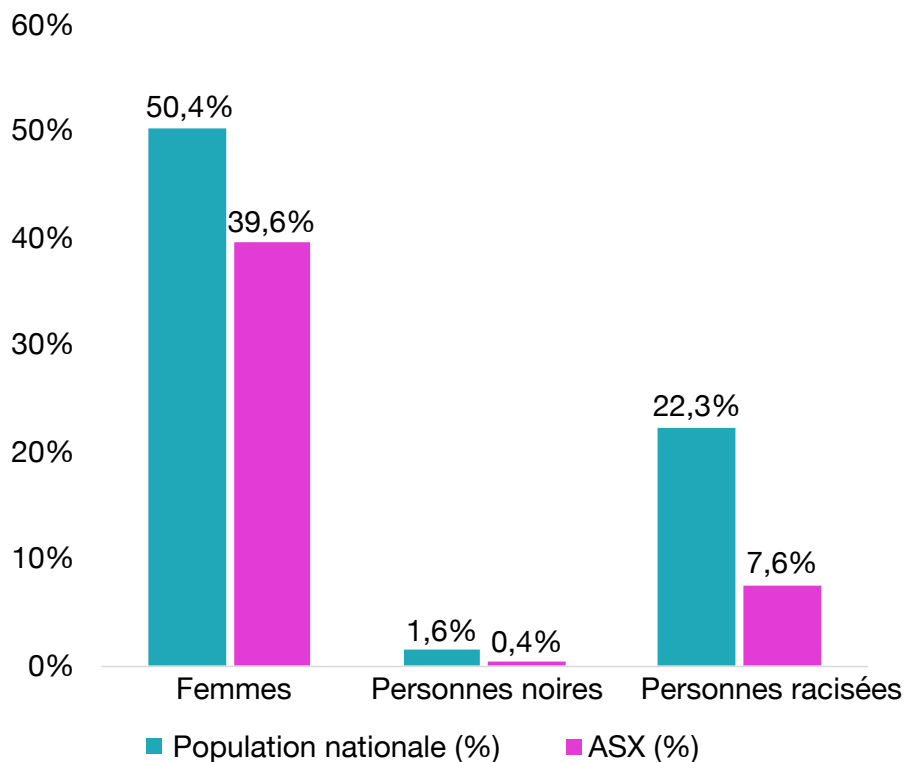
Équipes de haute direction

Tous les groupes ayant droit à l'équité sont sous-représentés au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne, comparativement à leur part dans la population nationale (voir figure 18). Les femmes, les personnes racisées et les personnes noires occupent respectivement 39,6 p. 100 (-10,8 points de pourcentage au regard de leur part dans la population), 7,6 p. 100 (-14,7 points de pourcentage) et 0,4 p. 100 (-1,2 point de pourcentage) des postes.



Figure 18

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne

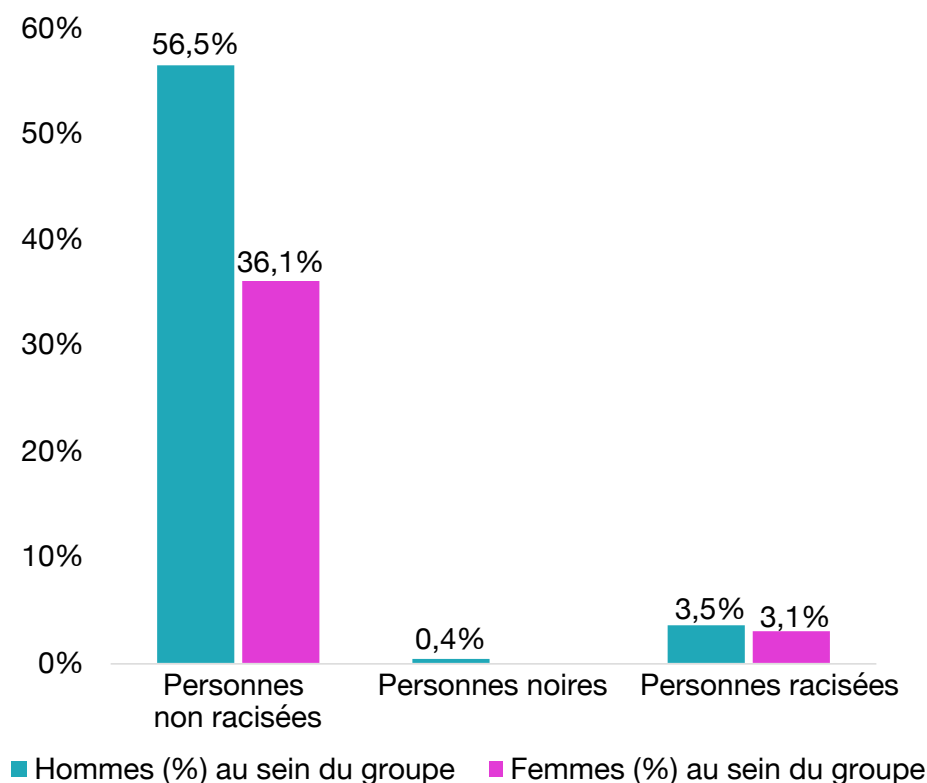


Les femmes, tous groupes confondus, sont moins représentées au sein des équipes de haute direction qu'au sein des conseils d'administration, et les femmes noires en sont totalement absentes. La figure 19 montre que les personnes non racisées (92,6 p. 100) sont majoritaires au sein des équipes de haute direction; ce groupe compte 56,5 p. 100 d'hommes et 36,1 p. 100 de

femmes, signe d'un écart important entre les genres. Les personnes noires, exclusivement des hommes, représentent 0,4 p. 100 des membres des équipes de haute direction. Les personnes racisées, quant à elles, forment le deuxième groupe le plus représenté (7,6 p. 100), au sein duquel on observe un taux légèrement supérieur d'hommes (3,5 p. 100) comparativement aux femmes (3,1 p. 100).

Figure 19

Composition par genre des groupes démographiques au sein des équipes de haute direction des 25 plus grandes sociétés cotées à la Bourse australienne



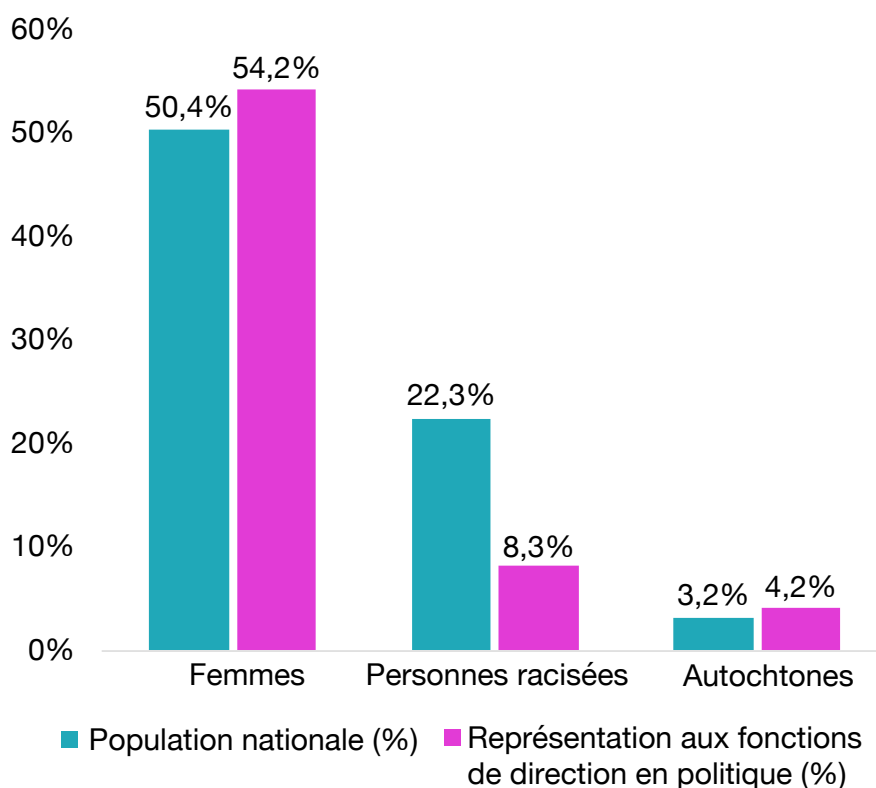
Fonctions de direction en politique

La représentation aux fonctions de direction en politique en Australie est mitigée, comme l'illustre la figure 20. Le taux de représentation des femmes dépasse légèrement leur part dans la population nationale (54,2 p. 100 contre 50,4 p. 100) et l'on observe la même tendance chez les Autochtones (4,2 p. 100 contre 3,2 p. 100). Les personnes racisées sont nettement sous-représentées (8,3 p. 100 contre 22,3 p. 100). Aucune représentation des personnes noires n'a été constatée.



Figure 20

Comparaison entre la part dans la population nationale et la représentation aux fonctions de direction en politique en Australie



Analyse comparative de la représentation aux fonctions de direction

Dans le cadre de cette étude, la comparabilité entre les pays est limitée par la diversité des contextes nationaux et des compositions démographiques. Les données recueillies ne permettent pas d'effectuer des comparaisons directes et des classements. Toutefois, il est possible d'établir un étalonnage au regard de la part respective des groupes ayant droit à l'équité dans la population nationale, et ainsi d'analyser leur représentation relative, d'évaluer les écarts et d'observer les progrès en cours.

Cette rubrique propose une analyse globale des taux de représentation aux fonctions de direction des femmes et des personnes d'ascendance africaine, d'une part, et étudie les différences entre la représentation au sein des conseils d'administration et au sein des équipes de haute direction, d'autre part.



Représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration

La figure 21 illustre les écarts observés dans chaque pays entre la représentation des personnes d'ascendance africaine au sein des conseils d'administration et leur part dans la population nationale. Le Canada est le pays le plus proche de la parité au sein des

conseils d'administration en ce qui concerne les personnes d'ascendance africaine, l'écart de représentation s'établissant à 0,2 point de pourcentage. Vient ensuite le Royaume-Uni avec un écart de 0,9 point de pourcentage. Si ce sont les États-Unis qui affichent le taux le plus élevé de représentation des personnes noires au sein des conseils d'administration (11,1 p. 100), la part de ce groupe dans la population nationale y est aussi la plus importante (13,9 p. 100), faisant ressortir un écart de 2,8 points.

Figure 21

Constatations par pays concernant la représentation des personnes d'ascendance africaine au sein des conseils d'administration comparativement à leur part dans la population nationale

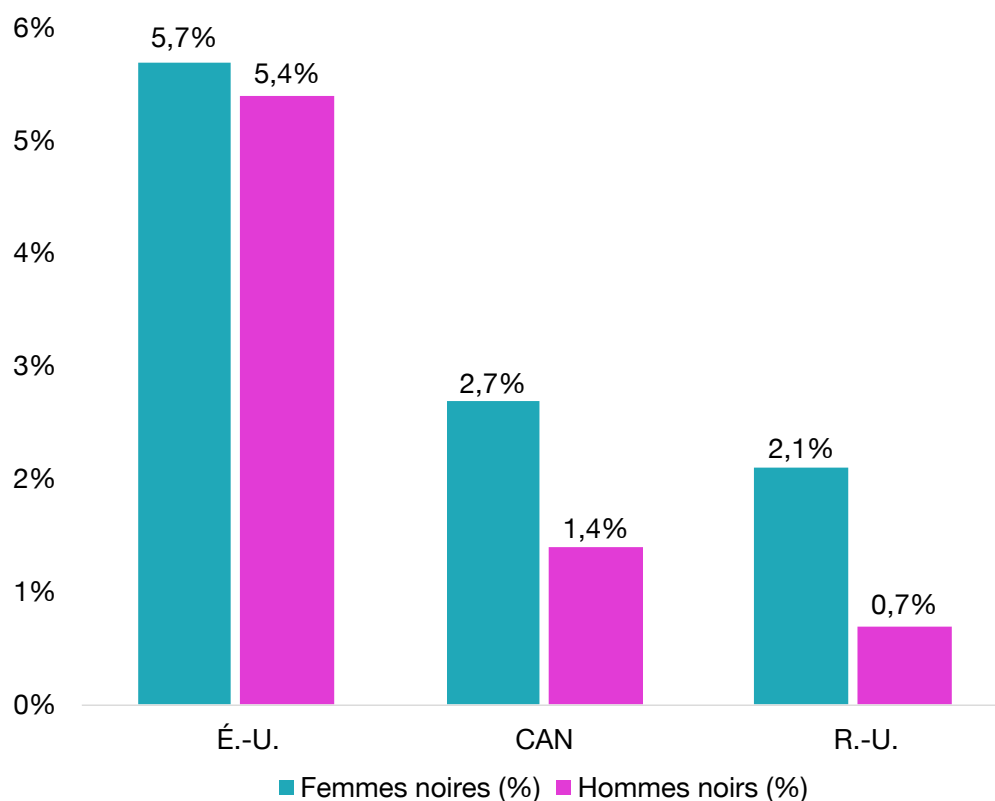




Les femmes noires constituent la majorité des membres noirs des conseils d'administration, les États-Unis étant le pays le plus proche d'une représentation hommes-femmes paritaire. Au Canada, les conseils d'administration comptent près de deux fois plus de femmes noires que d'hommes noirs. Cet écart s'avère encore plus prononcé (trois fois) au Royaume-Uni. Dans ces trois pays, les femmes noires sont mieux représentées que leurs homologues masculins, comme l'illustre la figure 22.

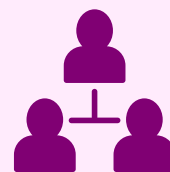
Figure 22

Représentation des femmes noires et des hommes noirs au sein des conseils d'administration en fonction des pays



Représentation des personnes noires au sein des équipes de haute direction

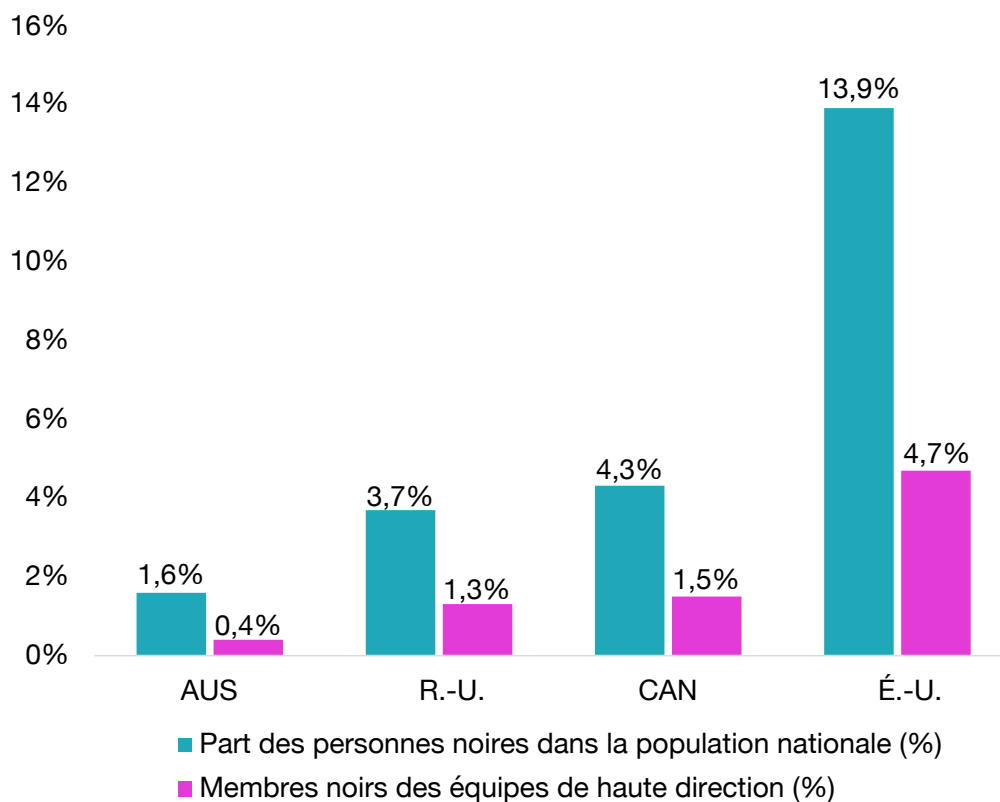
La figure 23 illustre l'ampleur de l'écart entre la représentation des personnes noires au sein des équipes de haute direction et leur part dans la population nationale des différents pays. Il convient de souligner que les écarts de représentation étaient plus importants au sein des équipes de haute direction qu'au sein des conseils d'administration.



Il a été constaté que les écarts de représentation étaient plus marqués au sein de la haute direction qu'au sein des conseils d'administration.

Figure 23

Représentation des personnes d'ascendance africaine au sein des équipes de haute direction dans tous les pays à l'étude

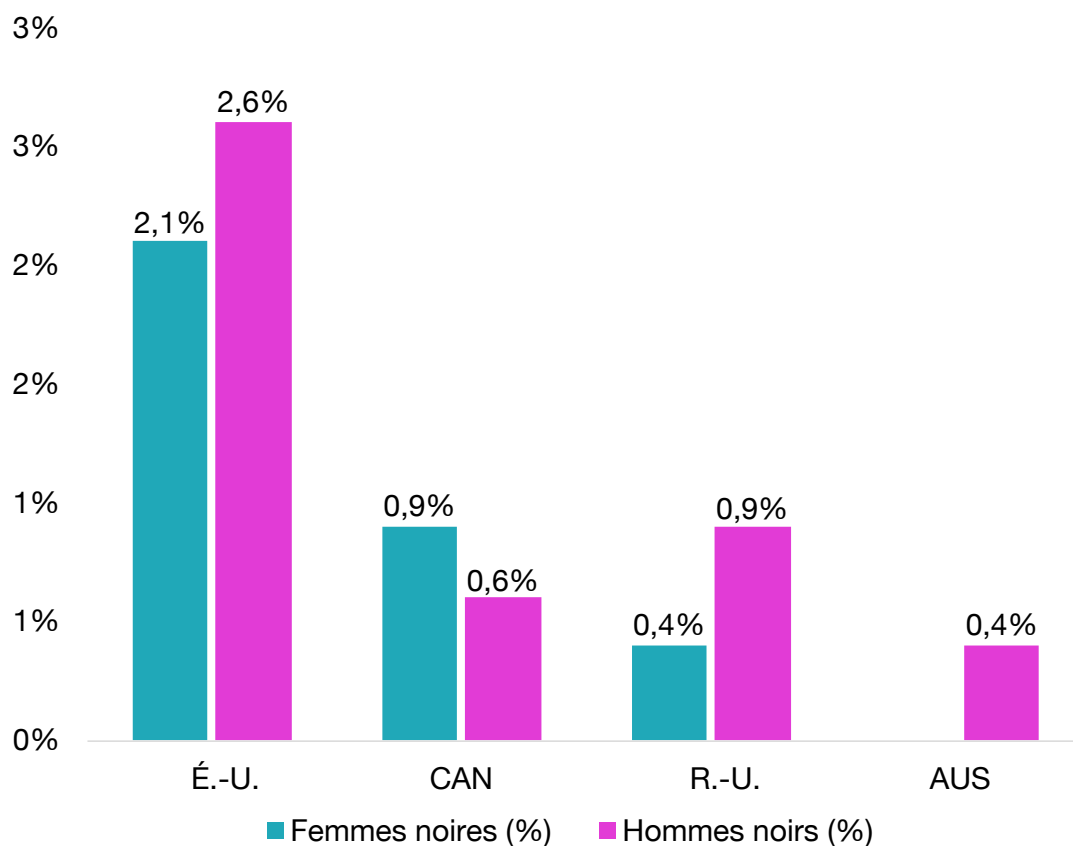


La figure 24 étudie ces données par le prisme du genre. La représentation des hommes noirs était supérieure à celle des femmes noires aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie. Au Canada, les femmes noires étaient plus représentées que leurs homologues masculins (+0,3 p. 100), mais conservaient une moindre représentation au sein des équipes de haute direction qu'au sein des conseils d'administration.



Figure 24

Représentation des femmes noires et des hommes noirs au sein des équipes de haute direction dans tous les pays à l'étude



Représentation des personnes noires aux fonctions de direction en politique

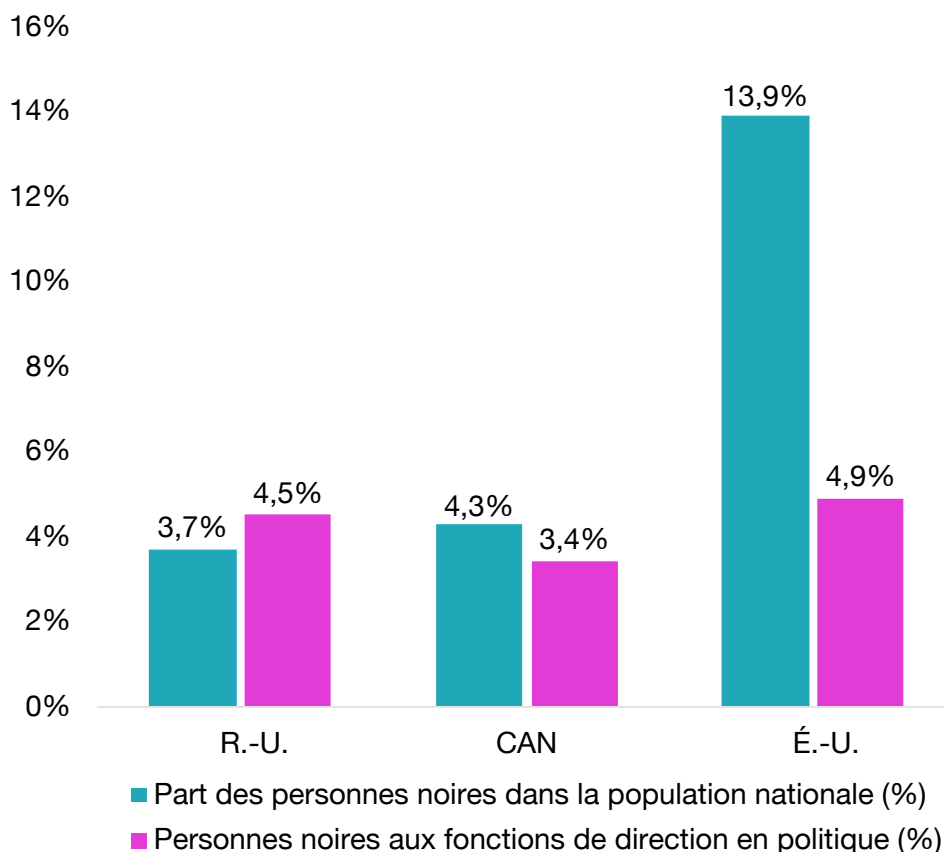
Le Canada et les États-Unis comptaient chacun une personne noire membre du gouvernement, tandis qu'une personne noire au Royaume-Uni exerçait les fonctions de chef d'État. La représentation des personnes

noires aux fonctions de direction en politique au Canada était inférieure de 0,9 point de pourcentage à leur part dans la population nationale, comme l'illustre la figure 25, tandis que l'écart était très important aux États-Unis (9 points de pourcentage).

Au Royaume-Uni, les personnes noires occupaient 4,5 p. 100 des postes de direction en politique, soit un taux de représentation supérieur à leur part dans la population nationale (3,7 p. 100).

Figure 25

Représentation des personnes noires aux fonctions de direction en politique dans tous les pays à l'étude



Constatations générales

La représentation des personnes d'ascendance africaine aux fonctions de direction en entreprise et en politique était bien souvent inférieure à la part de ce groupe dans la population nationale.

Au Canada, le taux observé au sein des conseils d'administration (4,1 p. 100) était proche de la parité (4,3 p. 100 de la population nationale). Venaient ensuite les États-Unis, qui enregistraient le record de représentation des personnes noires en valeur absolue (11,1 p. 100) tout en recensant la part de ce groupe la plus élevée dans la population nationale (13,9 p. 100).

Néanmoins, la représentation des personnes noires était nettement inférieure (souvent plus de deux fois moindre) au sein des équipes de haute direction dans pratiquement tous les pays. En Australie, ce groupe s'est révélé totalement absent ou presque dans certains contextes en entreprise, ainsi qu'aux fonctions de direction en politique. Cela laisse penser que la diversification opérée, dans une certaine mesure, au sein des conseils d'administration ne s'est pas encore traduite par l'ouverture inclusive des postes de haute direction ou par une vraie égalité des chances d'acquérir l'expérience professionnelle et le capital social nécessaires pour y accéder.

L'adoption d'un prisme intersectionnel permet en outre de constater que les femmes d'ascendance africaine sont nettement plus représentées au sein des conseils d'administration que leurs homologues masculins dans la majorité des pays, signe que la mise en place de mesures axées sur la diversité de genre serait bénéfique

pour ce groupe. Toutefois, on observe le schéma inverse au sein des équipes de haute direction, les femmes d'ascendance africaine y étant moins représentées que leurs homologues masculins. S'il s'avère également que les femmes racisées sont moins représentées que les hommes racisés au sein des équipes de haute direction, ces dernières occupaient généralement davantage de postes de haute direction que les femmes et les hommes d'ascendance africaine.

En vertu de l'effet « deux pour un », les femmes noires sont plus représentées au sein des conseils d'administration qu'au sein des équipes de haute direction, car elles font partie de deux groupes ayant droit à l'équité sous-représentés en raison de l'entrecroisement de la dimension raciale et de l'identité de genre. Les conseils d'administration sont la vitrine des entreprises, ce qui rend la diversité de cet organe de direction plus visible aux yeux des parties prenantes externes, des consommateurs et des médias. Cela peut revêtir de l'importance face à la critique et à la pression que subissent les entreprises pour garantir la concrétisation des objectifs de diversification.

Les viviers de candidats aux fonctions de haute direction, en revanche, ne suivent pas forcément ce schéma, étant donné que l'accès à ces postes demeure régi par des processus plus enracinés au niveau organisationnel (réseaux informels, capital social, dynamique de cooptation, évaluation subjective des capacités de leadership, etc.). On constate par ailleurs qu'il existe un taux élevé de « recyclage » chez les femmes noires indiquant que les mêmes personnes issues de la diversité siègent simultanément au conseil d'administration de plusieurs

entreprises. Ainsi, les conseils d'administration n'élargissent pas vraiment le vivier de femmes noires susceptibles d'être promues, mais font plutôt appel aux personnes qui ont déjà fait leurs preuves⁶⁵. L'entrecroisement des dimensions identitaires est à la fois un facteur susceptible de faciliter l'accès aux conseils d'administration, et un obstacle supplémentaire à la promotion aux fonctions de haute direction.

La taille et la structure de ces groupes entrent également en ligne de compte, dans la mesure où les équipes de haute direction sont souvent plus étoffées et davantage plongées au cœur des opérations que les conseils d'administration. La représentation au sein des conseils d'administration peut être révélatrice du degré d'inclusivité au niveau de direction où se prennent les décisions majeures et où la gouvernance d'ensemble est assurée. Toutefois, elle témoigne moins d'une répartition équitable du pouvoir en entreprise que la représentation au sein des équipes de haute direction. En effet, la diversification à ce niveau exige de faire évoluer durablement les viviers internes de candidats, y compris les processus de recrutement, de promotion, de maintien en poste du personnel et de planification de la relève.

Par conséquent, il semble que la représentation accrue des personnes noires au sein des conseils d'administration n'empêche pas d'observer un manque d'équité au sein des équipes de haute direction, dont les prises de décision quotidiennes régissent les processus de travail et les ressources humaines de l'entreprise.





Enjeux et actions stratégiques

Cette étude préliminaire a mis au jour divers enjeux cruciaux.

Premièrement, il est nécessaire de recueillir des données complémentaires cohérentes et intersectionnelles afin de comprendre les degrés de représentation des personnes d'ascendance africaine dans les populations nationales et leurs expériences en éducation, sur le marché du travail, aux postes de direction et dans l'entrepreneuriat, ainsi qu'au regard d'autres aspects importants de la vie économique, sociale et culturelle, tels que la santé, le bien-être et la sécurité. L'évaluation des progrès accomplis et la mise au jour des lacunes offrent un moyen de renforcer les mécanismes de responsabilité.

Il s'avère également important de reconnaître le rôle joué par l'entrecroisement des dimensions identitaires dans les expériences singulières vécues par les femmes, les immigrants et différents groupes ethniques et religieux au sein de la diaspora africaine. L'absence de collecte de données ventilées selon divers facteurs d'identité des groupes ayant droit à l'équité (dont la race, l'origine ethnique et le genre) nuit à cette initiative et compromet la capacité des organisations et des décideurs politiques à repérer les

obstacles et à mesurer les progrès réels. Il convient de s'atteler en priorité à renforcer l'infrastructure de données et à l'intégrer aux réformes des objectifs de développement durable des Nations Unies à l'heure d'analyser dans quelle mesure les engagements sont tenus.

Deuxièmement, s'il faut tenir compte des différences de contexte entre les pays, il s'avère tout aussi important d'admettre l'existence de points communs historiques en lien avec la colonisation, l'esclavage, la ségrégation et la lutte contre le racisme envers les Noirs. Leurs répercussions sur l'expérience intergénérationnelle des personnes d'ascendance africaine et sur les possibilités qui s'offrent à elles au niveau mondial doivent être prises en compte. Pour atteindre l'égalité réelle ou l'équité, il est indispensable de remédier aux désavantages historiques.

Comme l'a souligné la Rapporteuse spéciale des Nations Unies, les stratégies et les cadres de développement modernes, y compris le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ne remettent pas suffisamment en question les processus coloniaux et les structures économiques mondiales qui

ont fait naître et perpétué les inégalités raciales⁶⁶. À titre d'exemple, alors que les communautés noires ont contribué à façonner le visage du Canada au fil des siècles, les tendances récentes en matière d'immigration ont grandement participé à la croissance et à la diversification des populations noires canadiennes^{67,68,69}. Aux États-Unis, les populations noires ont une longue histoire ayant des ramifications complexes avec la traite transatlantique des esclaves et l'exclusion raciale, institutionnalisée depuis des centaines d'années^{70,71,72,73,74}. La dynamique de discrimination raciale à l'œuvre dans les pays du Commonwealth révèle des disparités raciales et ethniques persistantes en matière d'emploi, d'avancement de carrière et de traitement en milieu de travail, signe qu'un racisme systémique et institutionnalisé continue de faire rage malgré les protections visant à garantir l'égalité formelle^{75,76,77}. Diverses trajectoires historiques influent sur l'intégration au marché du travail, l'accès aux réseaux et la représentation aux fonctions de direction des groupes ayant droit à l'équité. Cette situation impose l'adoption d'une approche contextualisée et universelle pour lever les obstacles qui ont été érigés et qui ont évolué au fil du temps.

Troisièmement, la représentation aux fonctions de direction est l'un des résultats les plus visibles, et pourtant les plus difficiles à atteindre pour les personnes d'ascendance africaine, alors même qu'il existe des mesures bien ancrées en faveur de l'éducation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, ainsi qu'à l'appui d'autres dimensions influant sur les possibilités et les désavantages économiques. Bien que les dirigeants d'entreprise détiennent l'accès aux richesses, le pouvoir et l'influence, la représentation

au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction est souvent considérée comme un marqueur d'inclusion sociale. Une telle représentation ne doit plus revêtir seulement une valeur symbolique, mais garantir une participation réelle aux prises de décision.

Quatrièmement, il n'existe pas de solution simple aux problèmes complexes. Les travaux de recherche laissent penser qu'un grand nombre de facteurs déterminent l'accès aux fonctions de direction. À titre d'exemple, il a été constaté que l'outil législatif (à l'image des lois imposant la présence de 40 p. 100 de femmes parmi les membres des conseils d'administration des entreprises dans certains pays d'Europe comme la Norvège, la France et l'Islande) offre un moyen d'améliorer les chances offertes aux femmes d'accéder aux fonctions de direction⁷⁸. Cependant, les résultats d'ensemble ne sont pas concluants et il convient encore de se demander dans quelle mesure les lois reflètent et/ou forgent les valeurs culturelles^{79,80}. Diverses données probantes au Canada montrent par ailleurs que les attentes des investisseurs eu égard aux normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ont suscité la prise d'engagements en matière de représentation. Il semble également que les codes volontaires tels que le Club des 30 %⁸¹ ou la BlackNorth Initiative⁸² aient grandement contribué à améliorer la représentation des femmes et des personnes noires, respectivement. Les forces du marché, les exigences des consommateurs, le leadership, les politiques et la culture des entreprises, ainsi que les croyances et les actions au niveau individuel, jouent également un rôle dans les engagements en faveur de la diversité, même en cas de rejet.

Approche transitionnelle

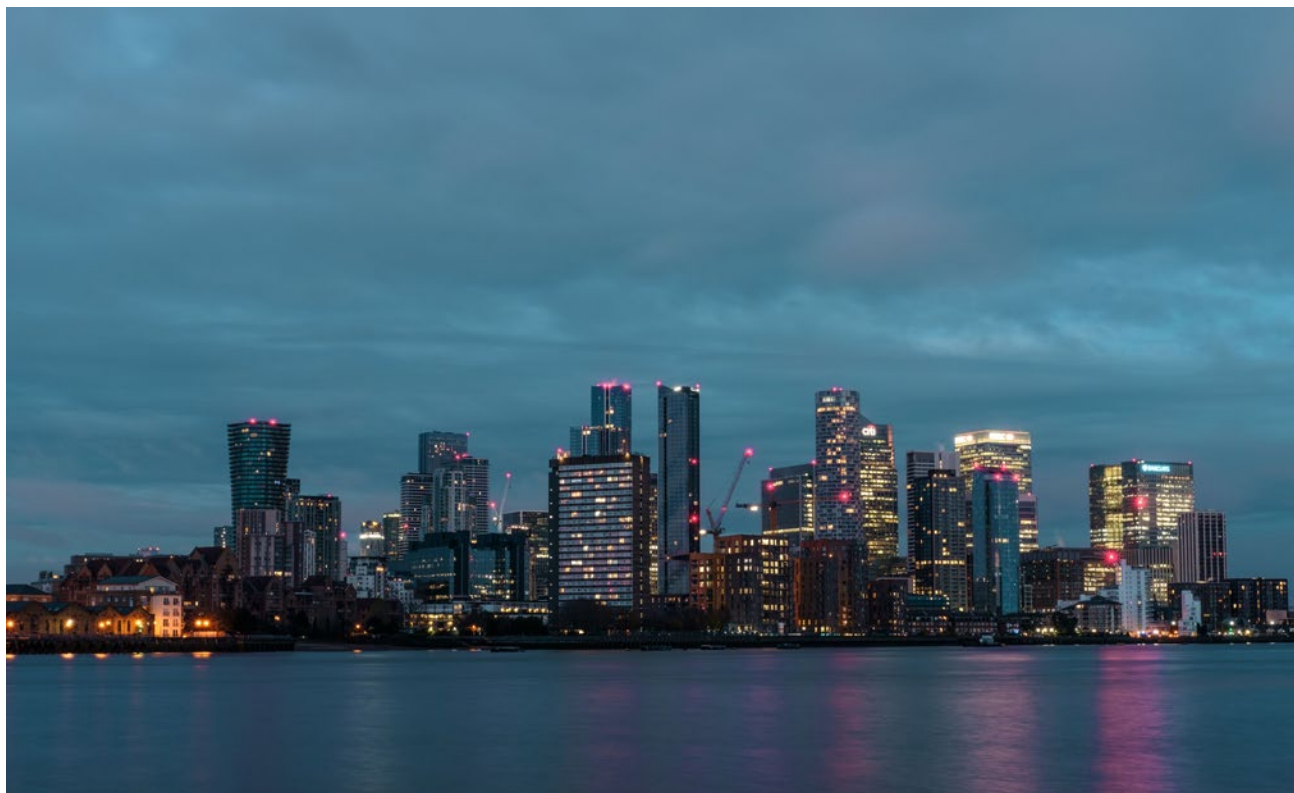
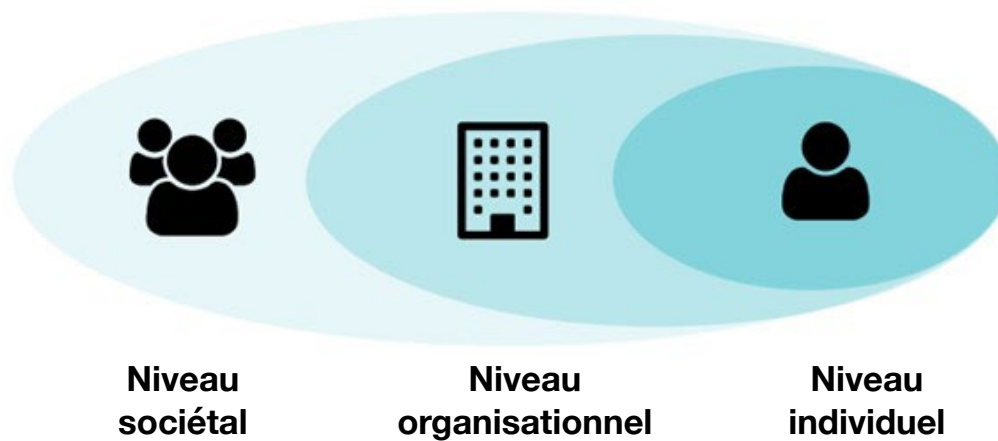
Pour améliorer la représentation, il est impératif d'adopter un cadre exhaustif permettant d'évaluer les structures de direction, les paradigmes institutionnels et les trajectoires menant au progrès. Le modèle écologique critique pour effectuer le changement (illustré à la figure 26) propose une approche systémique intégrée visant à éliminer les obstacles rencontrés par les groupes ayant droit à l'équité et à cerner les axes de progrès aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

Ce modèle offre un moyen de combler les différences idéologiques entre les stratégies de changement visant une évolution structurelle, une évolution institutionnelle et organisationnelle ou une évolution des capacités d'action individuelles. Prenant ancrage dans les modèles de santé publique tout en faisant office de passerelle entre les différentes disciplines et orientations, il établit un cadre analytique étayé par des données probantes qui permet d'appréhender les obstacles complexes auxquels sont confrontés les membres des groupes ayant droit à l'équité et de déterminer à quels niveaux un changement doit intervenir.

Au niveau sociétal, divers facteurs historiques et culturels ont perpétué la discrimination systémique pendant de longues périodes. Ainsi, il arrive souvent que les attentes soient le reflet de valeurs culturelles et de systèmes de croyance sous-jacents qui ont une incidence sur le leadership et l'accès aux fonctions de direction. Les interventions politiques, y compris les leviers législatifs, n'ont pas toutes la même force exécutoire, ni le même degré de transparence et de responsabilisation, ce qui risque de limiter leur capacité réglementaire à gommer efficacement les disparités. L'infrastructure sociale et les déterminants socioéconomiques stratifient les structures de possibilité en déterminant le type et la qualité des résultats accessibles en matière d'emploi, d'éducation, de santé et de capital social. Au niveau organisationnel, le changement peut être amorcé par la direction ou par le biais de stratégies, de politiques et de pratiques. Au niveau individuel, il peut s'avérer utile de renforcer les capacités des membres des groupes ayant droit à l'équité, mais aussi des décideurs et des garants, en forgeant les connaissances, les mentalités et les comportements dans une optique de changement.

Figure 26

Modèle écologique critique pour effectuer le changement



Conclusion

Alors qu'a débuté cette nouvelle Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine, comment faire fond sur les piliers que sont la reconnaissance, la justice et le développement? Et comment uniformiser les politiques, les pratiques et les données pour instaurer un cadre écologique cohérent? Cela nécessite d'aller au-delà d'une reconnaissance symbolique et de prendre en compte le racisme systémique et structurel à l'œuvre dans les organisations, les institutions politiques et les contextes nationaux.

Pour améliorer la représentation, les pays qui ont signé la Déclaration et le Programme d'action de Durban et souscrit aux objectifs de la deuxième Décennie des personnes

d'ascendance africaine doivent s'engager à prendre des mesures concrètes.

La collecte de données permettant d'évaluer la situation actuelle et de définir les objectifs à atteindre constitue un point de départ crucial. Il est possible de mieux mettre au jour les disparités de représentation aux fonctions de direction, entre autres inégalités, dès lors que l'on dispose d'un riche écosystème de données pour s'assurer que les approches et les engagements en faveur de l'équité et de l'inclusion prennent ancrage dans les principes de la participation collective, de la non-discrimination, de la transparence et de la responsabilité. Les données ventilées jouent un rôle primordial, en ce qu'elles permettent de révéler la discrimination structurelle persistante, d'inciter à l'action et au changement, et de mettre les organisations face à la responsabilité qui leur incombe de refléter l'équité au sein des viviers de candidats aux fonctions de direction, par le biais du mentorat, du parrainage et d'une planification inclusive de la relève. À défaut d'éclairage par les données, les obstacles systémiques à l'avancement existants dans les processus de recrutement, de promotion et d'évaluation du rendement risquent de



La collecte de données pour évaluer la situation actuelle et fixer des objectifs pour l'avenir constitue un point de départ crucial.

passer inaperçus et de perpétuer les préjugés structurels en place.

Les recommandations formulées à la figure 27 visent à promouvoir une représentation équitable en entreprise, dans le droit fil de l'approche des données fondée sur les droits de l'homme des Nations Unies, laquelle repose sur les principes de participation, de

responsabilité, de non-discrimination, de transparence et de respect de la vie privée⁸³.

Le cadre de travail connexe est conçu dans le but de fournir des directives concrètes, axées sur les droits humains, en matière de collecte et de ventilation des données, et de consolider la mise en œuvre effective du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Figure 27

Recommandations stratégiques et pratiques visant à améliorer la diversité aux fonctions de direction



Exploiter des données ventilées pour améliorer le contrôle et le suivi de l'avancement de carrière, du développement du leadership et de la représentation aux fonctions de direction



Renforcer la transparence et mettre à l'honneur la diversité des talents grâce à la communication de données sur la diversification du leadership



Favoriser et maintenir l'équité au sein des viviers de candidats aux fonctions de direction par le biais du mentorat, du parrainage et d'une planification inclusive de la relève



Mener un audit des trajectoires internes d'avancement de carrière à la recherche de préjugés structurels existants dans les processus de recrutement, de promotion et d'évaluation du rendement au travail



Fixer des objectifs de résultat en matière de représentation aux fonctions de direction, en y associant des mesures de responsabilité de la haute direction et des incitatifs en faveur d'une inclusion effective



Rendre compte publiquement de la composition des équipes de haute direction par race et par genre, au-delà d'un seuil de taille prédéfini

L'utilisation de données raciales et ethniques peut s'inscrire dans le respect des principes sous-tendant les droits humains dès lors que la collecte, l'analyse et la communication des données sensibles s'accompagnent de solides dispositifs de protection visant à préserver la vie privée, à minimiser les préjudices et à garantir la transparence. Par conséquent, il est impératif de mettre en œuvre ces recommandations en conjonction avec des mesures claires de protection de la confidentialité des données, tout en veillant à promouvoir un système de responsabilité opérationnelle faisant fond sur la consultation constructive et l'inclusion des groupes qu'elles visent à soutenir.

À la lumière de ces principes, les récentes recommandations publiées par l'Instance permanente des Nations Unies pour les personnes d'ascendance africaine stipulent clairement qu'il est nécessaire de recueillir des données intersectionnelles, plus ciblées et plus stratégiques, pour parvenir à l'équité. Comme le précise le rapport de 2025 A/HRC/60/72, par. 62 c), les États Membres des Nations Unies sont instamment priés « de donner la priorité à la collecte et à la présentation systématiques de données complètes et ventilées, notamment selon la race, l'origine ethnique, le genre et d'autres facteurs croisés pertinents » afin d'évaluer de manière plus précise et nuancée le quotidien vécu par les femmes et les filles d'ascendance africaine et d'en rendre fidèlement compte. Cette recommandation fait écho aux précédents appels en faveur de la collecte de données fondées sur la race et l'origine

ethnique et de l'adoption d'une approche intersectionnelle dans le but d'élaborer des politiques étayées par des données probantes et de prendre des mesures de responsabilisation visant la réalisation de progrès équitables.

L'Instance permanente et les mécanismes connexes, tels que l'approche des données fondée sur les droits de l'homme, insistent sur le fait que les inégalités structurelles risquent de ne pas être bien mesurées, voire de passer complètement inaperçues, si l'on néglige de collecter des données ventilées reflétant avec exactitude les différentes compositions démographiques et appliquant un prisme intersectionnel. En outre, comme le montrent les rapports sur les droits de l'homme des Nations Unies, les lacunes en matière de ventilation des données contribuent à « l'invisibilisation » des groupes qui rencontrent des obstacles supplémentaires en raison de facteurs d'identité croisés. Par conséquent, l'absence de données ventilées est susceptible de compromettre les actions stratégiques et d'en réduire l'efficacité (A/HRC/59/62, par. 41-42). Il est également important de souligner que les données ne sont pas un simple outil technique, mais aussi une composante essentielle à l'application d'une approche de l'élaboration des politiques fondée sur les droits humains ayant vocation à combattre le racisme systémique et structurel (A/HRC/60/72, par. 66; par. 70).

Dans ses recommandations, l'Instance permanente lance un appel en faveur de la participation concrète des personnes

d'ascendance africaine à la conception et à la mise en œuvre des systèmes de données, reconnaissant qu'il est primordial d'assurer une gouvernance inclusive des données pour fournir des gages d'exactitude, de légitimité et de responsabilité (A/HRC/60/72, par. 62; par. 72 b)). Cette démarche s'inscrit dans le droit fil de la position d'ensemble des

normes sur les droits humains et des cadres de collecte de données, selon laquelle les données ventilées, recueillies conformément aux principes de l'auto-identification, de la participation et du respect de la vie privée, sont indispensables pour mettre au jour la discrimination systémique et pour asseoir la mise en œuvre d'interventions ciblées.

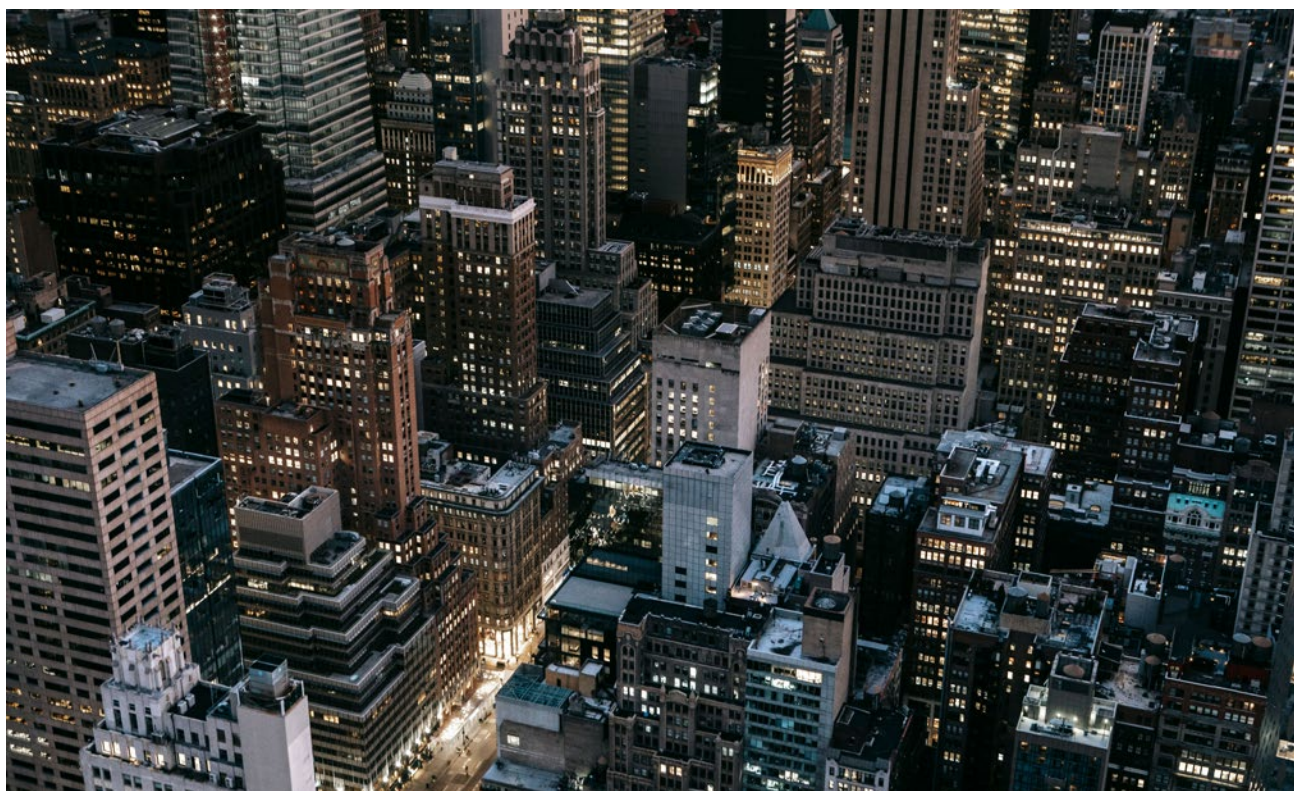
Figure 28

Approche fondée sur les droits humains en matière de collecte et de ventilation des données et de coopération internationale visant la mesure des progrès de l'équité en faveur des populations issues de la diversité

Les données ventilées constituent un outil de mesure obligatoire et une condition préalable à la promotion de l'équité et à la mise en œuvre d'actions stratégiques efficaces	
Uniformisation et souplesse des définitions	Formuler des directives harmonisées à l'international en ce qui concerne la race et l'origine ethnique, tout en laissant une marge d'adaptation au contexte national
Création de cadres nationaux de collecte de données sûrs et respectueux des droits humains	Utiliser les voies juridiques inscrites dans divers cadres de travail (comme le RGPD dans l'Union européenne) pour étoffer la recherche statistique de l'équité au service de l'intérêt public, en intégrant des dispositifs de protection et en respectant l'approche des données fondée sur les droits de l'homme des Nations Unies
Consolidation des systèmes de données ventilées	Intégrer des variables liées à la race et à l'origine ethnique dans les données sur le marché du travail, les rapports d'entreprise et les domaines d'activité socioéconomiques afin d'en tirer des enseignements et de renforcer la responsabilité

Les recommandations formulées aux figures 27 et 28 viennent étayer les constatations de l'Instance permanente, lesquelles soulignent clairement que la consolidation des systèmes de données axée sur la ventilation (en plaçant un accent particulier sur l'intersectionnalité) n'est pas facultative et ne devrait pas non plus être strictement interdite, car il s'agit d'une condition préalable à la concrétisation des objectifs de reconnaissance, de justice et de développement au cours de la deuxième Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine.

L'inscription de ces principes au sein du modèle écologique de changement permettrait d'établir un diagnostic plus précis des obstacles et de renforcer la convergence des politiques, des pratiques organisationnelles et des actions individuelles au service de la lutte contre les effets cumulés du racisme et de l'inégalité entre les genres.



Références

- 1 Deloitte et Alliance for Board Diversity (2023). *Missing Pieces Report: A board diversity census of women and underrepresented racial and ethnic groups on Fortune 500 boards, 7th edition*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/wp-content/uploads/2023/07/us-missing-pieces-7th-edition-report.pdf>
- 2 Rich, W. C. (1974). [Critique de « Representative Bureaucracy » de S. Krislov]. *Political Science Quarterly*, 89(4), p. 868-870. <https://doi.org/10.2307/2148910>
- 3 Meier, K. J. et Nigro, L. G. (1976). « Representative Bureaucracy and Policy Preferences: A Study in the Attitudes of Federal Executives ». *Public Administration Review*, 36(4), p. 458-469. <https://doi.org/10.2307/974854>
- 4 Korkmaz, A.V., van Engen, M.L., Knappert, L. et Schalk, R. (2022). « About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research ». *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- 5 Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (21 décembre 1965). *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, résolution 2106 (XX) de l'Assemblée générale des Nations Unies*. <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>
- 6 Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (14 août 2025). *A/HRC/60/72 : Rapport de l'Instance permanente pour les personnes d'ascendance africaine sur sa quatrième session*. <https://www.ohchr.org/fr/documents/thematic-reports/ahrc6072-report-permanent-forum-people-african-descent-its-fourth>
- 7 Forum économique mondial (2025). *Global Gender Gap Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
- 8 OCDE (2025). *Pursuing gender equality in a changing world*. https://www.oecd.org/en/publications/pursuing-gender-equality-in-a-changing-world_e8d9869a-en/full-report.html
- 9 ONU Femmes (2025). *Legal Frameworks for Gender Data across Countries: Status and Opportunities*. <https://data.unwomen.org/sites/default/files/documents/Publications/2025/Statistical-Legal-Frameworks-2025.pdf>
- 10 Forum économique mondial (2025). *Global Gender Gap Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
- 11 Groupe de la Banque mondiale (s. d.). *Gender Data Portal*. <https://genderdata.worldbank.org/en/home>
- 12 OCDE (s. d.). Égalité des genres. <https://www.oecd.org/fr/themes/egalite-des-genres.html>
- 13 ONU Femmes (s. d.). *Women Count*. <https://data.unwomen.org/women-count>
- 14 Bureau du recensement des États-Unis (2 avril 2026). *About the Topic of Race*. <https://www.census.gov/topics/population/race/about.html>

- 15 U.S. Equal Employment Opportunity Commission (s. d.). *EEO-1 (Employer Information Report) Statistics*. <https://www.eeoc.gov/data/eeo-1-employer-information-report-statistics>
- 16 U.S. Equal Employment Opportunity Commission (s. d.). *EEO Data Collections*. <https://www.eeoc.gov/data/eeo-data-collections>
- 17 Boyd, M., Goldman, G. J. et White, P. (2000). *Race in the Canadian Census*. Dans L. Driedger et S. Halli (éd.), *Race and racism: Canada's Challenge* (p. 98-120). McGill-Queen's University Press. <https://doi.org/10.1515/9780773574229-006>
- 18 Statistique Canada (1996). *Recensement de 1996, no de catalogue* Statistique Canada 95F0222XDB96001. <https://www12.statcan.gc.ca/Francais/census96/data/tables/Rp-fra.cfm?LANG=F&APATH=3&DETAIL=1&DIM=0&FL=A&FREE=1&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=5219&PRID=0&PTYPE=89103&S=0&SHOWALL=No&SUB=0&Temporal=2006&THEME=9&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=>
- 19 Statistique Canada (25 octobre 2017). *Recensement en bref : Les origines ethniques et culturelles des Canadiens, le portrait d'un riche héritage*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016016/98-200-x2016016-fra.cfm>
- 20 Statistique Canada (9 mars 2026). *Normes relatives aux données désagrégées*. <https://www.statcan.gc.ca/fr/concepts/ndd>
- 21 Statistique Canada (2025). *Plan d'action sur les données désagrégées*. <https://www.statcan.gc.ca/fr/confiance/modernisation/donnees-desagregees>
- 22 Statistique Canada (2024). *Base de données longitudinales sur l'immigration (BDIM)*. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5057
- 23 U.K. Cabinet Office (2018). *Race Disparity Audit: Summary Findings from the Ethnicity Facts and Figures website*. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a9ec73a40f0b64d7d48f2b7/Revised_RDA_report_March_2018.pdf
- 24 Renzaho A. M. N. (2023). « The Lack of Race and ethnicity Data in Australia—A Threat to Achieving Health Equity ». *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(8), 5530. <https://doi.org/10.3390/ijerph20085530>
- 25 Affagard, P. et Ekani, L. (2025). *The Increased Relevance for Companies of Data Collection of Racial and Ethnic Origins in the EU, 2025-2026*. International Comparative Legal Guides. <https://iclg.com/practice-areas/data-protection-laws-and-regulations/03-the-increased-relevance-for-companies-of-data-collection-of-racial-and-ethnic-origins-in-the-eu>
- 26 Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2016). *Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen, article 9*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>
- 27 Lean In et McKinsey & Company (2020). *The State of Black Women in Corporate America*. https://media.sgff.io/sgff_r1eHetbDYb/2020-08-13/1597343917539/Lean_In_-_State_of_Black_Women_in_Corporate_America_Report_1.pdf
- 28 Khosroshahi, H. (10 mai 2021). « The Concrete Ceiling ». *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/the_concrete_ceiling
- 29 U.S. Equal Employment Opportunity Commission (s. d.). *EEO-1 (Employer Information Report) Statistics*. <https://www.eeoc.gov/data/eeo-1-employer-information-report-statistics>
- 30 Wilson, V. (10 février 2026). *Black women suffered large employment losses in 2025—particularly among college graduates and public-sector workers*. Economic Policy Institute. <https://www.epi.org/blog/black-women-suffered-large-employment-losses-in-2025-particularly-among-college-graduates-and-public-sector-workers/>
- 31 Wilson, V. (10 février 2026). *Black women suffered large employment losses in 2025—particularly among college graduates and public-sector workers*. Economic Policy Institute. <https://www.epi.org/blog/black-women-suffered-large-employment-losses-in-2025-particularly-among-college-graduates-and-public-sector-workers/>
- 32 Innovation, Sciences et Développement économique Canada (8 janvier 2026). *Diversité au sein des conseils d'administration et des membres de la haute direction*. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/societes-actions/diversite-sein-conseils-dadministration-membres-haute-direction>

- 33 Gouvernement du Canada (15 février 2025). *La Gazette du Canada, Partie I, volume 159, numéro 7*. <https://gazette.gc.ca/rp-pr/p1/2025/2025-02-15/html/reg2-fra.html>
- 34 Donaldson, L. (11 mars 2021). *La présentation de renseignements relatifs à la diversité : une explication pour les émetteurs canadiens*. TSX Trust. <https://www.tsxtrust.com/insights?id=68>
- 35 Donaldson, L. (11 mars 2021). *La présentation de renseignements relatifs à la diversité : une explication pour les émetteurs canadiens*. TSX Trust. <https://www.tsxtrust.com/insights?id=68>
- 36 Gouvernement du Royaume-Uni (21 juin 2023). *Ethnic diversity of UK boards: the Parker Review*. <https://www.gov.uk/government/publications/ethnic-diversity-of-uk-boards-the-parker-review>
- 37 Oppenheimer, D. B. (2026). Chapitre 15 : Diversity Backlash in Europe ». Dans *The Diversity Principle: The Story of a Transformative Idea* (p. 224-227). Yale University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/jj.37784138>
- 38 Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2016). *Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen, article 9*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>
- 39 Farkas, L. (2017). *Analysis and comparative review of equality data collection practices in the European Union: Data collection in the field of ethnicity*. Commission européenne. https://commission.europa.eu/system/files/2021-09/data_collection_in_the_field_of_ethnicity.pdf
- 40 Lewis Recio, D.J. (10 mai 2021). *Why we need to reveal: Views on racism and data collection in Europe*. European Network of Equality Bodies. <https://equineteurope.org/why-we-need-to-reveal-views-on-racism-data-collection-in-europe/>
- 41 Oppenheimer, D. B. (2026). Chapitre 15 : Diversity Backlash in Europe ». Dans *The Diversity Principle: The Story of a Transformative Idea* (p. 224-227). Yale University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/jj.37784138>
- 42 Oltermann, P. et Henley, J. (16 juin 2020). *France and Germany urged to rethink reluctance to gather ethnicity data*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2020/jun/16/france-and-germany-urged-to-rethink-reluctance-to-gather-ethnicity-data>
- 43 George, S., Duran, N. et Norris, K. (2014). « A Systematic Review of Barriers and Facilitators to Minority Research Participation Among African Americans, Latinos, Asian Americans and Pacific Islanders ». *American Journal of Public Health*, 104(2), e16-e31. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2013.301706>
- 44 Oltermann, P. et Henley, J. (16 juin 2020). *France and Germany urged to rethink reluctance to gather ethnicity data*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2020/jun/16/france-and-germany-urged-to-rethink-reluctance-to-gather-ethnicity-data>
- 45 Sharghi, S., Khalatbari, S., Laird, A., Lapidus, J., Enders, F. T., Meinzen-Derr, J., Tapia, A.L. et Ciolino, J. D. (2024). « Race, ethnicity, and considerations for data collection and analysis in research studies ». *Journal of Clinical and Translational Science*, 8(1), e182.
- 46 Organisation des Nations Unies (s. d.). *Personnes d'ascendance africaine*. <https://www.un.org/fr/fight-racism/vulnerable-groups/people-of-african-descent>
- 47 Souissi, T. (23 février 2022). *Minorité racisée*. L'Encyclopédie canadienne. <https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/minorites-racisees>
- 48 Gouvernement du Canada (1er novembre 2021). *Minorité visible de la personne*. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3Var_f.pl?Function=DECI&Id=257515
- 49 Bernard, W. T. et Daniel, E. (2015). « Social Work with Racialized Groups: Frameworks for Practice ». Dans J. D. Wright (éd.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2e éd., p. 821-826). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.28031-8>
- 50 Objectifs de développement durable des Nations Unies (s. d.). *Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>
- 51 Gouvernement du Canada (18 décembre 2022). *Glossaire – Jeunesse Canada au travail*. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/jeunesse-canada-travail/glossaire.html>
- 52 Commission ontarienne des droits de la personne (2015). *Annexe A : Glossaire des termes*. <https://www.ohrc.on.ca/fr/numbers-statistical-profile-people-mental-health-and-addiction-disabilities-ontario/annexe>

- 53 Statistique Canada (24 septembre 2025). *Tableau 17-10-0005-01 : Estimations de la population au 1er juillet, par âge et genre*. <https://doi.org/10.25318/1710000501-fra>
- 54 Statistique Canada (3 février 2025). *Mois de l'histoire des Noirs... en chiffres*. <https://www.statcan.gc.ca/fr/quotidien/en-chiffres/mois-histoire-noirs>
- 55 Statistique Canada (16 décembre 2022). *Série « Perspective géographique », Recensement de la population de 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?Lang=F&topic=10&dguid=2021A000011124>
- 56 Bureau du recensement des États-Unis (2024). *DP05: ACS demographic and housing estimates*. https://data.census.gov/table/ACSDP1Y2024.DP05?q=United+States&table=DP05&g=010XX00US&lastDisplayedRow=29&vintage=2017&layer=state&cid=DP05_0001E
- 57 Office for National Statistics (31 mars 2023). *Male and female populations*. Gouvernement du Royaume-Uni. <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/uk-population-by-ethnicity/demographics/male-and-female-populations/latest/>
- 58 Groupe de la Banque mondiale (2024). *Population, total – Royaume-Uni*. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?locations=GB>
- 59 Office for National Statistics (22 décembre 2022). *Population of England and Wales*. Gouvernement du Royaume-Uni. <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/uk-population-by-ethnicity/national-and-regional-populations/population-of-england-and-wales/latest/>
- 60 Scotland's Census (2022). *Country by ethnic group - 21 groups, by all Individuals*. <https://www.scotlandscensus.gov.uk/webapi/jsf/tableView/tableView.xhtml>
- 61 Northern Ireland Statistics and Research Agency (2021). *Ethnic group - 5 categories by sex*. https://build.nisra.gov.uk/en/custom/data?d=PEOPLE&r=data&v=ETHNIC_GROUP_AGG5&v=UR_SEX&p=1
- 62 Australian Bureau of Statistics (2025). *Population clock and pyramid*. <https://www.abs.gov.au/statistics/people/population/population-clock-pyramid>
- 63 Barhoum, A. et Mapedzahama, V. (24 août 2022). *Celebrating International Day for People of African Descent*. Diversity Council Australia. <https://www.dca.org.au/news/blog/international-day-people-african-descent>
- 64 RacismNoWay (2022). *Diversity of birthplace*. Gouvernement australien et ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Galles du Sud. <https://racismnoway.com.au/about-racism/australias-cultural-diversity/diversity-of-birthplace/>
- 65 Deloitte et Alliance for Board Diversity (2023). *Missing Pieces Report: A board diversity census of women and underrepresented racial and ethnic groups on Fortune 500 boards, 7th edition*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/wp-content/uploads/2023/07/us-missing-pieces-7th-edition-report.pdf>
- 66 Conseil des droits de l'homme des Nations Unies (17 juin 2022). *Programme de développement durable à l'horizon 2030, objectifs de développement durable et lutte contre la discrimination raciale : Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les formes contemporaines de racisme, de discrimination raciale, de xénophobie et de l'intolérance qui y est associée, E. Tendayi Achiume (A/HRC/50/60)*. <https://docs.un.org/fr/A/HRC/50/60>
- 67 Office of the Vice-President, Equity & Community Inclusion (2023). *Black History in Canada*. Toronto Metropolitan University. <https://www.torontomu.ca/equity/resources/discourse-docs/black-history-in-canada/>
- 68 Graham, J. (26 février 2025). *Portrait des familles noires au Canada*. Institut Vanier de la famille. <https://institutvanier.ca/ressource/portrait-des-familles-noires-au-canada/>
- 69 Domey, N. et Patsiurko, N. (25 octobre 2024). *La diversité des populations noires au Canada, 2021 : un portrait sociodémographique*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-657-x/89-657-x2024005-fra.htm>
- 70 Equal Justice Initiative (2022). *The Transatlantic Slave Trade*. <https://eji.org/report/transatlantic-slave-trade/origins/#chapter-1-origins-intro>
- 71 Radburn, N. (2017). « The United States and the Transatlantic Slave Trade to the Americas, 1776-1867 ». *Journal of Social History*, 52(3), p. 930-932. <https://doi.org/10.1093/jsh/shx049>
- 72 Micheletti, S. J., Bryc, K., Esselmann, S. G. A., Freyman, W. A., Moreno, M. E., Poznik, G. D., Shastri, A.J., 23andMe Research Team, Beleza, S. et Mountain, J. L. (2020). « Genetic Consequences of the Transatlantic Slave Trade in the Americas ». *The American Journal of Human Genetics*, 107(2), p. 265-277. <https://doi.org/10.1016/j.ajhg.2020.06.012>

- 73 Scott-Jones, G., CAADC, Kamara, M. R. et PE (2020). « The Traumatic Impact of Structural Racism on African Americans ». *Delaware Journal of Public Health*, 6(5), p. 80-82. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8352535/>
- 74 Althoff, L. (mai 2024). *Policy approaches to addressing a history of racial discrimination*. Stanford Institute for Policy Research (SIEPR). <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/policy-approaches-addressing-history-racial-discrimination>
- 75 Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (25 octobre 2023). *Being Black in the EU – Experiences of people of African descent*. <https://fra.europa.eu/en/publication/2023/being-black-eu>
- 76 OCDE (2020). *All Hands In? Making Diversity Work for All*. Les Éditions de l'OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/efb14583-en>
- 77 Conseil des droits de l'homme des Nations Unies (17 juin 2022). *Programme de développement durable à l'horizon 2030, objectifs de développement durable et lutte contre la discrimination raciale : Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les formes contemporaines de racisme, de discrimination raciale, de xénophobie et de l'intolérance qui y est associée, E. Tendayi Achiume (A/HRC/50/60)*. <https://docs.un.org/fr/A/HRC/50/60>
- 78 Denis, E. (2022). *Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/enhancing-gender-diversity-on-boards-and-in-senior-management-of-listed-companies_50213bfe/4f7ca695-en.pdf
- 79 Lytle, T. (3 septembre 2024). *Board Diversity: Pressure Leads to Action*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/race-gender-equity/blog/pressure-for-diversity-on-corporate-boards-prompts-discussion-mandates-and-change>
- 80 Tu, R. (31 août 2022). *Rethinking the Canadian Model for Advancing Board Diversity*. Association du Barreau canadien. <https://www.cba.org/sections/business-law/resources/rethinking-the-canadian-model-for-advancing-board-diversity/>
- 81 Club des 30 % (s. d.). *Bienvenue dans la section Canada*. <https://30percentclub.org/chapters/canada/>
- 82 BlackNorth Initiative (21 juillet 2025). *BlackNorth Initiative Marks 5 Years of Impact in Canada's Fight Against Systemic Anti-Black Racism*. <https://blacknorth.ca/blacknorth-initiative-marks-5-years-of-impact-in-canadas-fight-against-systemic-anti-black-racism/>
- 83 Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (1er janvier 2018). *Une approche des données fondée sur les droits de l'homme - Ne laisser personne de côté dans le programme de développement durable à l'horizon 2030 : note d'orientation sur la collecte et la ventilation des données*. <https://www.ohchr.org/fr/documents/tools-and-resources/human-rights-based-approach-data-leaving-no-one-behind-2030-agenda>



TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DiVERSITY
INSTITUTE



Future
Skills
Centre

Centre des
Compétences
futures