



Carleton
UNIVERSITY

Deloitte.



DE PETITS PROGRÈS UNE LONGUE DISTANCE À PARCOURIR

Étude comparative sur le
leadership féminin au Canada

Avant-propos

Au Canada, les femmes continuent d'être sous-représentées à la haute direction du secteur public, du secteur privé et du secteur des organismes sans but lucratif. Parce que l'égalité entre les sexes est reconnue par la Constitution depuis 1985, on présume souvent que l'égalité des femmes canadiennes est en progrès constant et qu'il n'est donc plus nécessaire d'adopter des mesures pour soutenir l'avancement des femmes. Des données sectorielles confirment cependant que les femmes sont sous-représentées aux postes de direction les plus élevés et révèlent que, en réalité, l'avancement des femmes et les stratégies visant à réduire l'écart entre les sexes sont au point mort dans plusieurs domaines.

Bien qu'il existe nombre de recherches sur la question des femmes et des postes de haute direction au Canada, les études portent en général sur les obstacles et les pratiques exemplaires dans un secteur donné. S'inspirant du rapport intitulé *The White House Project Report: Benchmarking Women's Leadership* paru aux États-Unis en 2009, la présente étude réexamine la question du leadership féminin et brosse un portrait complet du leadership des Canadiennes dans le secteur public, le secteur privé et le secteur des organismes sans but lucratif. Cette étude contient une revue des ouvrages déjà parus sur la question, un portrait quantitatif complet des femmes occupant un poste de haute direction de même que des données qualitatives démontrant les progrès accomplis par les femmes dans le secteur public et le retard considérable du secteur minier par rapport aux autres secteurs.

Nos conclusions révèlent des écarts marqués dans la représentation des femmes au sein des équipes de haute direction d'un secteur à un autre, la persistance sur le marché du travail d'attentes différentes à l'égard des représentants des deux sexes et l'évolution générationnelle des idées sur le leadership et sur la conciliation travail-famille. Nos résultats démontrent la nécessité de mettre en place des stratégies novatrices et multivolets pour mettre fin à la sous-représentation des femmes à des postes de haute direction. Notre analyse propose également un plan d'action pour les recherches futures qui seront faites sur le sujet.

Message de la directrice générale



En dépit des progrès accomplis jusqu'à maintenant, les femmes restent sous-représentées parmi les hauts dirigeants et les décideurs au Canada. Étant donné la proportion de femmes composant la population active au Canada, on pourrait croire que les femmes ont atteint la parité avec les hommes. Notre étude comparative démontre le contraire : les femmes n'ont pas atteint la parité, même dans les secteurs où elles sont plus nombreuses que les hommes.

Nombre d'études ont pourtant démontré que plus les femmes sont nombreuses au sein d'une société du secteur privé, plus les résultats financiers de cette société sont positifs. Des études réalisées par la Banque mondiale et les Nations Unies confirment qu'il existe un lien indéniable entre le PIB d'un pays et la participation des femmes à tous les aspects de son économie et de ses institutions sociales.

Les obstacles qui entravent la représentation équitable des deux sexes sont profondément ancrés dans des normes et des attentes culturelles qui ne sont pas nécessairement un reflet fidèle de la réalité de la vie des femmes d'aujourd'hui. Il est nécessaire d'élaborer des stratégies en plusieurs volets qui correspondront tout aussi bien aux processus organisationnels qu'aux normes et aux attentes culturelles. Les stratégies les plus susceptibles de porter leurs fruits sont celles qui engloberont des initiatives à l'échelle d'un secteur complet visant à briser le mythe selon lequel la représentation équitable est atteinte et qui comprendront des étapes concrètes pour favoriser le leadership féminin. C'est le Canada dans son ensemble qui profitera de la pleine participation de tous ses citoyens.

La présente étude comparative, menée à bien grâce à la collaboration de Deloitte Canada, vient compléter ce que nous savons déjà en se penchant sur la représentation des femmes dans le secteur privé, le secteur public et le secteur des organismes sans but lucratif, en mettant en lumière les progrès inégaux accomplis, dans l'ensemble et par secteur, et en isolant les obstacles profonds à l'atteinte de la parité. Nos recommandations pavent la voie aux organisations et aux secteurs pour l'avancement du leadership féminin.

J'aimerais remercier toutes les femmes et tous les hommes qui ont contribué à notre recherche. J'invite les sociétés du secteur privé, les administrations gouvernementales et les organismes sans but lucratif à collaborer pour faire en sorte que le Canada joue un rôle de chef de file et favorise une bonne représentation des femmes à tous les niveaux de la hiérarchie.

Clare Beckton

Directrice générale
Centre for Women in Politics and Public Leadership
Université Carleton

Avant-propos



Le lieu de travail de l'avenir transcendera les frontières, les sexes et les cultures, et il sera multigénérationnel. Chacun de ces groupes aura des besoins et des attentes variés, et les employeurs devront être en mesure d'y répondre s'ils veulent retenir le talent, élément essentiel à leur réussite.

Il n'y a rien d'étonnant au fait que de multiples facteurs continuent d'influer sur l'accès des femmes à des postes de direction au Canada. La définition traditionnelle et la définition actuelle du « leadership » entrent souvent en conflit avec les attentes des femmes les plus performantes. Elles entrent également en conflit avec les attentes de notre prochaine génération de talents, pour qui le plafond de verre ne constitue pas forcément une barrière insurmontable à leur avenir. Pour ces femmes, et pour les entreprises sur lesquelles elles peuvent et pourront avoir un effet énorme, ce rapport comparatif est un appel à l'action.

C'est un fait notoire que les femmes offrent une perspective différente de la gestion. Nous pouvons le constater dans le présent rapport; pour décrire certains des avantages que le leadership féminin apporte à ce secteur, les participants ont parlé d'une collaboration plus poussée, de flexibilité et de responsabilisation. Bien qu'une grande valeur soit accordée à ces caractéristiques d'un solide leadership, le rapport indique que les dirigeants doivent ajuster leur structure de gestion afin d'ouvrir le chemin vers des postes de direction à des femmes possédant ces précieuses compétences.

Ces barrières qui les empêchent d'accéder à des postes de direction, les femmes les retrouvent également dans d'autres secteurs du Canada, comme l'indique cette étude. Cela représente un défi intéressant dans la mesure où de nombreux secteurs au Canada sont confrontés à des niveaux de productivité dangereusement bas. Sachant que les femmes dans des rôles de leadership changent la manière de collaborer, de créer des partenariats et de mobiliser les employés au sein de l'entreprise, comment pourraient-elles ne pas contribuer substantiellement à l'innovation pour l'avenir et à l'amélioration des niveaux de productivité? Le lien est indéniable; toutefois, si nous voulons tirer parti de cette richesse de connaissances et de ce monde de possibilités, nous devons apporter des changements ciblés et uniformes au sein de nos organisations.

L'étude indique que le nombre de femmes dans des postes de haute direction devrait connaître une augmentation modeste au cours des 25 prochaines années. Pouvons-nous nous permettre ce genre de croissance stable, mais lente? Nous devons encourager nos organismes publics, privés et sans but lucratif à saisir l'incidence que les femmes peuvent avoir sur leurs organisations. Ces dernières doivent s'engager fermement, et mettre en œuvre un plan d'action, afin de transformer leur culture et leurs pratiques d'affaires respectives. Ce faisant, elles créeront des conditions favorables à leur essor et au perfectionnement de leur main-d'œuvre.

Frank Vettese

Associé directeur général et chef de la direction
Deloitte

Table des matières



5	Sommaire
7	Introduction
8	Contexte
	Constataions
12	Tendances
26	Creuser davantage : le fossé entre les sexes au sein des équipes de direction de l'industrie minière canadienne
32	On y est presque : l'écart entre les sexes parmi les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale au Canada
36	Conclusions et recommandations
38	Orientation future
40	Annexe A : Description de l'Enquête sur la population active
42	Annexe B : Tableaux et figures complémentaires
44	Notes
46	Travaux cités
49	Contacts

Sommaire

Points saillants

L'absence des femmes à la haute direction ne s'explique pas uniquement par le manque de femmes disponibles. Les femmes sont sous-représentées à la haute direction même dans les secteurs où elles occupent une proportion considérable de postes de cadres intermédiaires et de directrices spécialistes et où elles comptent un nombre supérieur de diplômées.

Les attentes de la société et la culture du marché du travail demeurent de sérieuses entraves à l'accession des femmes aux postes de haute direction. Malgré les progrès considérables accomplis sur le plan de l'égalité des sexes, nombreuses sont les femmes qui se heurtent aux attentes de la société selon lesquelles les hauts dirigeants sont des hommes et aux stéréotypes relatifs à la mère au travail et au rôle de la femme comme aidante naturelle. Cette pression sociale incite les femmes à assumer une plus grande part des responsabilités familiales, et nombreuses sont celles qui préfèrent rester cadres intermédiaires par crainte d'assumer des postes plus élevés dans la hiérarchie. Pour remédier au problème de sous-représentation des femmes à la haute direction, il ne suffit pas qu'une organisation apporte de simples changements à sa structure ou à ses procédures : il faut aussi que des efforts soient consacrés à la transformation de la culture organisationnelle du marché du travail pour la rendre plus propice au leadership féminin.

La définition du leadership efficace a changé dans bon nombre d'organisations; pourtant, les femmes dirigeantes se heurtent toujours à une image sexuée du leadership qui privilégie un modèle masculin traditionnel. Les hommes et les femmes des secteurs public et privé s'entendent pour dire que la définition du leadership a évolué et englobe désormais des compétences non techniques comme la capacité à motiver les employés. Cette redéfinition du leadership et des compétences en leadership n'a toutefois pas entraîné de changements fondamentaux quant aux attentes auxquelles les femmes doivent faire face. On attend souvent des femmes qui accèdent au sommet de la hiérarchie

qu'elles fassent des heures supplémentaires, qu'elles soient disponibles en tout temps et qu'elles puissent faire des déplacements au pied levé. Les modèles de leadership qui ne tiennent pas compte des réalités de la vie quotidienne des femmes risquent d'entacher l'expérience des femmes qui occupent un poste de cadre supérieur et de nuire à la capacité des organisations à retenir les femmes dans leur équipe de direction.

On constate maintenant des différences entre les générations quant à la conception du travail et du leadership. Les femmes et les hommes de la génération Y (nés entre 1978 et 1984) sont de plus en plus réticents à accepter les normes et les attentes associées aux modèles de leadership définis par leurs prédécesseurs. Selon leur point de vue, les établissements de tous les secteurs doivent redéfinir leurs parcours d'accession aux postes de dirigeants, pour les femmes comme pour les hommes, de même que les attentes envers leurs hauts dirigeants.

Le fait d'aborder la question du leadership féminin ne se traduit pas nécessairement en mesures concrètes. Les études démontrent que la plupart des organisations reconnaissent les nombreux avantages découlant de l'accession des femmes à des postes de haute direction, mais que rares sont celles qui adoptent un plan d'action cohérent pour favoriser ce mouvement. Le soutien du leadership féminin demande l'élaboration d'un plan en plusieurs volets qui appelle à la participation des hommes et des femmes et ne peut pas se limiter à des engagements verbaux, à des stratégies ponctuelles ou à des programmes uniques ciblant des leaders potentielles précises.

L'équilibre hommes-femmes au sein de l'équipe de haute direction n'est que l'un des aspects de la diversité souhaitable. En gardant à l'esprit la répartition hommes-femmes quand il est question de leadership, les organisations tiennent souvent pour acquis que la nomination de femmes au sein de leur équipe de haute direction résout la grande question de la diversité. Or, les établissements doivent également arriver à mieux comprendre les défis particuliers auxquels sont confrontées



Principales constatations

- En 2011, les femmes occupaient seulement 29 % des postes de cadres supérieurs au Canada tout en représentant pourtant 47 % de la population active.
- Depuis 1987, le pourcentage des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes a augmenté à un taux annuel de 1 %. Si le taux de changement demeure constant, nous prévoyons que, d'ici 2068, 50 % des postes de cadres supérieurs seront occupés par des femmes.
- Il existe des écarts importants d'un secteur d'activité à un autre en ce qui concerne la proportion des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes. Dans l'administration publique et dans le secteur des services, la moyenne se situe autour de 42 % et de 48 %, respectivement, tandis que dans les secteurs de l'énergie, du commerce de détail et de gros et de la fabrication, la proportion est inférieure à 20 %.

les femmes des minorités officielles souhaitant accéder à un poste de haute direction, être davantage sensibles à ces défis, et mettre au point des mesures visant expressément à améliorer les nombreux aspects de la diversité au sein de leur équipe de direction.

Les progrès réalisés par les femmes en ce qui a trait à l'accèsion à des postes de haute direction sont très différents d'un secteur à un autre et varient aussi dans le temps. On savait déjà que les progrès des femmes au chapitre de leur représentation au sein des équipes de haute direction piétinent¹. Cependant, notre étude révèle que les progrès réalisés ne sont pas les mêmes partout. Des différences considérables existent entre les secteurs d'activité, et l'avancement des femmes vers les postes de haute direction n'est pas linéaire : il fluctue au fil du temps.

Les données sont encore fragmentaires. Il est aussi important de cerner les aspects encore inexplorés du leadership féminin que d'analyser les données déjà connues. Tout comme la proportion de femmes occupant des postes de haute direction varie considérablement, les données disponibles à ce sujet varient aussi énormément. On trouve beaucoup de statistiques sur l'ensemble de l'industrie, mais il est plus difficile d'obtenir des données sur un secteur donné ou sur des postes précis. Par exemple, il a été impossible de recueillir des données récentes sur le pourcentage de femmes associées dans les cabinets d'avocats. Le présent rapport porte essentiellement sur les écarts entre les hommes et les femmes, mais les recherches ont tout de même révélé des écarts à d'autres chapitres touchant la diversité, comme l'origine ethnique. Il est essentiel de poursuivre la collecte et la diffusion d'informations fiables, en particulier en ce qui a trait à la diversité.

Recommandations

Pour favoriser la représentation des femmes au sein des équipes de haute direction, les organisations du secteur public, du secteur privé et du secteur des organismes sans but lucratif doivent adopter un plan d'action clair et en plusieurs volets. Les engagements verbaux et les stratégies ponctuelles ne suffisent pas. Notre société ne pourra opérer un changement en profondeur et durable que si elle adopte des pratiques exemplaires tout en débarrassant le marché du travail des formes les plus subtiles de discrimination qui entravent les possibilités d'avancement des femmes.

Il ne suffit pas de changer la définition du leadership efficace. Les pratiques de gestion, les communications de la direction et les valeurs de l'organisation doivent toutes refléter et véhiculer l'équilibre et le partage des responsabilités entre les hommes et les femmes dans tous les aspects des tâches familiales. Le nombre d'heures de travail et la disponibilité qu'on attend des hauts dirigeants ne doivent pas échapper à cette règle.

Les différents secteurs d'activité auraient avantage à coopérer pour relever le défi et adopter des pratiques exemplaires à l'égard du leadership féminin. Les initiatives entreprises par un secteur tout entier pour corriger la sous-représentation des femmes aux postes de haute direction transformeront beaucoup plus efficacement les perspectives du leadership féminin que s'il faut compter sur chaque organisation pour changer les choses à son échelle.

En outre, les secteurs public et privé et celui des organismes sans but lucratif doivent élargir leur approche de la diversité au sein de la direction afin non seulement de lutter contre le déséquilibre hommes-femmes, mais aussi de reconnaître tous les aspects de la diversité que les hauts dirigeants doivent représenter.



Introduction

Depuis plus de trente ans, des établissements d'enseignement, des agences gouvernementales, des sociétés de conseil et des entreprises s'affairent à chiffrer la sous-représentation des femmes à des postes de haute direction dans les secteurs public et privé et le secteur des organismes sans but lucratif de partout dans le monde. L'ensemble de ces recherches cerne la question de la place des femmes dans la hiérarchie, dresse la liste des obstacles qui limitent encore l'accès des femmes aux postes de haute direction et propose de meilleures pratiques, voire des pratiques exemplaires, pour améliorer les chances des femmes d'occuper des postes de direction². Pourtant, en dépit de l'ampleur de ces recherches et des analyses qui en découlent, l'égalité hommes-femmes au sein des équipes de direction reste un objectif difficile à atteindre. Au Canada, des progrès ont certes été accomplis en la matière, mais le portrait reste assez semblable aux tendances internationales.

Bien qu'il existe nombre de projets de recherche sur la question des femmes et des postes de haute direction au Canada, les études portent en général sur les obstacles et les pratiques exemplaires dans un secteur donné. À l'inverse, la présente recherche traite du leadership féminin dans plusieurs secteurs d'activité au Canada. Elle résume les études déjà parues sur les femmes et le leadership, documente les résultats inégaux concernant la participation des femmes canadiennes au sein des équipes de direction et analyse l'état d'inaction dans certains domaines d'activité.

L'objectif de ce rapport est de faire l'analyse comparative de la représentation des femmes à des postes de haute direction du secteur public, du secteur privé et du secteur des organismes sans but lucratif. Le rapport présente un portrait quantifié des postes de haute direction occupés par des femmes au cours des vingt-cinq dernières années qui met en lumière les secteurs où l'avancement des femmes a été le plus marqué ainsi que ceux où les femmes ont fait le moins de progrès. Les données quantitatives illustrent aussi que, contrairement à l'opinion générale, les femmes ne font pas des progrès constants vers l'égalité aux postes de direction, mais plutôt que leur présence parmi les hauts dirigeants connaît des fluctuations et des plateaux au fil du temps.

Le rapport contient des études de cas sur le secteur minier et la fonction publique fédérale au Canada qui comparent le secteur public et le secteur privé sur le plan de l'accès des femmes à des postes de haute direction. La fonction publique fédérale fait très bonne figure dans ce domaine; en revanche, dans le secteur minier, les femmes sont encore fortement sous-représentées à la haute direction. Néanmoins, la comparaison a permis de cerner des similitudes quant aux barrières persistantes empêchant la présence de femmes parmi les grands décideurs et confirme la nécessité d'élaborer de nouvelles approches stratégiques pour nommer des femmes à des postes de haute direction et les inciter à y rester.

Méthodologie de la recherche

Les statistiques sommaires décrivant la population active canadienne ont été préparées en se fondant sur des données obtenues de Statistique Canada. Les données sont principalement tirées de l'Enquête sur la population active³. Les données propres à un secteur en particulier proviennent de diverses sources accessibles au public.

Les études de cas sont fondées sur des documents publiés comprenant des données tirées de groupes de discussion et d'entrevues auprès de femmes et d'hommes occupant des postes de cadres supérieurs ou intermédiaires dans deux grandes sociétés minières et d'entrevues auprès de fonctionnaires fédéraux des deux sexes. Les conclusions tirées de ces études ne peuvent pas être généralisées pour d'autres secteurs, et les études de cas elles-mêmes ne doivent pas être considérées comme exhaustives. Elles visent plutôt à stimuler la réalisation d'autres analyses intersectorielles de la sous-représentation des femmes à des postes de direction dans le but d'apporter de nouvelles informations sur les problèmes qui nuisent à l'égalité hommes-femmes au Canada.

La présente étude apporte quatre contributions majeures à la problématique :

- elle dresse un portrait quantifié de la proportion des femmes occupant des postes de haute direction au Canada dans les secteurs public et privé et dans le secteur des organismes sans but lucratif tout en isolant les lacunes des données déjà connues;
- elle résume l'état actuel de la recherche au Canada et rassemble des données qualitatives fondées sur les analyses d'hommes et de femmes sur l'écart entre le leadership masculin et le leadership féminin dans le secteur public et le secteur privé;
- elle formule des recommandations pratiques pour accroître la présence des femmes au sein des équipes de haute direction;
- elle trace un plan de recherche à l'usage des futurs chercheurs sur le sujet après analyse des conclusions.

Nos conclusions révèlent des écarts marqués dans la représentation des femmes au sein des équipes de haute direction d'un secteur à un autre, la préoccupation constante relative à l'accueil réservé aux femmes dirigeantes dans les cultures organisationnelles et l'évolution générationnelle des idées sur le leadership et sur la conciliation travail-famille. Nos résultats démontrent la nécessité de mettre en place des stratégies novatrices et multivolets pour mettre fin à la sous-représentation des femmes à des postes de haute direction. Nous soutenons que, même si nombre d'études ont déjà été menées sur le sujet au Canada, il faut encore réaliser d'autres recherches pour pouvoir tirer des conclusions susceptibles d'améliorer de manière considérable les chances des femmes d'occuper des postes de haute direction.

CONTEXTE



Le leadership féminin n'est pas négligeable

« ... une équipe de direction diversifiée est plus susceptible de trouver des solutions novatrices aux défis économiques actuels et de donner naissance à une croissance équitable et durable. »

Forum économique mondial, 2011, p. v.
[traduction]



Confier du pouvoir aux femmes et tirer pleinement profit de leur talent et de leur leadership dans l'économie, la politique et la société à l'échelle mondiale sont deux façons fondamentales de maximiser la compétitivité d'un pays. De nos jours, la performance économique et la bonne gouvernance sont considérées comme des motifs prépondérants pour promouvoir des femmes à la haute direction. L'étude réalisée par Deloitte intitulée *Women in the Boardroom: A Global Perspective* signale une tendance nouvelle à examiner les résultats financiers pour justifier la nomination de femmes à des postes de direction : si la présence de femmes à la haute direction a déjà été une « affaire morale », elle est maintenant devenue une « bonne affaire » pour les entreprises (2011, p. 2).



En fait, les entreprises dont les postes de cadres supérieurs sont occupés par une plus grande proportion de femmes dominent le marché en matière de rendement financier, notamment au chapitre de la productivité, des revenus et de la rentabilité⁴. De même, les recherches indiquent que la présence de femmes en politique et dans la fonction publique attire l'attention sur des questions telles que la lutte contre la pauvreté, le développement humain, la violence sexiste, les congés parentaux et les soins aux enfants, l'équité salariale, la retraite, les réformes électorales et la prestation de services⁵.

Les causes de la sous-représentation des femmes dans les équipes de haute direction

Pour expliquer la sous-représentation persistante des femmes à des postes de haute direction, on invoque souvent **l'offre et la demande**, arguant que l'absence de femmes parmi les cadres supérieurs vient du fait que moins de femmes possèdent les compétences requises pour accéder aux

postes vacants. En politique, par exemple, les partisans de cette explication ont longtemps soutenu que les femmes étaient peu politisées et ne s'intéressaient pas à la politique. De nos jours, cependant, on reconnaît que plusieurs facteurs sont en cause, tels la réticence des partis politiques à appuyer la candidature des femmes; les inégalités structurelles des systèmes électoraux; les obstacles culturels, comportementaux et financiers; et, enfin, la difficulté de concilier les exigences de la vie politique et les responsabilités familiales⁶.

Il n'existe plus de preuves pour appuyer de tels arguments basés sur la non-disponibilité de femmes compétentes. Dans la plupart des pays du monde industrialisé, dont le Canada, de même que dans bon nombre des pays émergents, plus de la moitié des diplômés postsecondaires et universitaires sont des femmes, et leurs talents demeurent singulièrement inutilisés. En réalité, l'absence de femmes aux postes de haute direction découle de plusieurs facteurs. Le *Corporate Gender Gap Report 2010* publié par le Forum économique mondial mentionne les principaux obstacles à l'accès des femmes à des postes de direction; ces obstacles sont repris dans le tableau qui suit. Aucun des obstacles relevés n'indique un manque de femmes capables d'assumer les postes en question; le rapport suggère plutôt que les normes générales et les pratiques culturelles d'un pays de même que la culture d'entreprise typiquement masculine ou patriarcale sont les deux principales barrières pour les femmes.

Obstacles à l'accès des femmes à des postes de direction

Normes générales et pratiques culturelles de votre pays	3,11
Culture d'entreprise masculine ou patriarcale	3,11
Absence de modèles d'identification	3,03
Manque de structures de travail souples	2,67
Manque d'occasions d'acquiescer de l'expérience et d'assumer des responsabilités critiques	2,62
Absence de politiques de conciliation travail-vie personnelle adéquates	2,60
Insuffisance du réseautage et du mentorat	2,54
Absence d'engagement de la direction à l'égard de la diversité	2,51
Absence de cibles de participation des femmes à la direction	2,39
Manque d'acceptation des politiques et pratiques établies en matière de diversité	2,38
Insuffisance des possibilités de réintégration du marché du travail	2,36
Manque de garderies	2,32
Absence de suivi de la participation des femmes à la direction	2,11
Insuffisance de l'information sur les politiques et pratiques établies en matière de diversité	2,09
Insuffisance des congés parentaux et des prestations y afférentes	1,99
Législation et réglementation sur le travail inadéquates dans votre pays	1,92

L'enquête demandait aux répondants de coter sur une échelle de un à cinq (du moins problématique au plus problématique) différents obstacles à l'accès des femmes aux postes de direction dans leur entreprise.

Source : Zahidi et Ibarra, *Corporate Gender Gap Report 2010*, 2010, p. 10.

Le problème du maintien en fonction de femmes talentueuses et compétentes parmi les cadres intermédiaires qui pourront éventuellement accéder aux postes de cadres supérieurs a été surnommé « **phénomène du tuyau percé** » (*leaky pipeline*) par certains chercheurs (Keller 2012). Aux États-Unis, les chercheurs Barsh et Yee (2011) ont avancé que si les femmes américaines déclinaient des promotions, cherchaient du travail ailleurs, ou même quittaient entièrement le marché des entreprises américaines, c'était pour les raisons suivantes : des obstacles structurels (tels que l'absence de modèles d'identification, l'exclusion des réseaux informels et l'absence de parrainage par la haute direction); des préoccupations quant aux exigences associées à un poste de dirigeant et leur influence sur le style de vie; et l'attitude institutionnelle qui perpétue le stéréotype voulant que les membres de la direction soient habituellement des hommes⁷.

Même si les organisations publiques et privées sont nombreuses à avoir consacré temps et ressources à l'adoption de pratiques exemplaires dans le but de mieux intégrer les femmes dans les cheminements de carrière menant à la haute direction, les effets persistants des préjugés systémiques envers les femmes occupant des postes de direction continuent d'entraver les progrès des femmes : **le leadership est culturellement vu comme typiquement masculin**. En Europe, par exemple, les femmes à des postes de direction déclarent que les principaux obstacles à leur carrière résident dans les mythes persistants selon lesquels les femmes sont incapables de diriger et les hommes sont les principaux pourvoyeurs; les normes définissant la maternité et la nature masculine du leadership sont aussi au nombre des facteurs retenus (McKinsey, 2007b). L'universitaire Yvonne Due Billing soutient que, dans le milieu du travail, les femmes sont trop souvent victimes d'une « norme masculine fantôme » (2011, p. 298). Même dans les pays qui défendent l'égalité hommes-femmes, les communications et les pratiques de gestion organisationnelles de même que les valeurs et la culture institutionnelles ne se sont pas adaptées aux normes modernes d'identité sexuelle, tant pour les hommes que pour les femmes, et les attentes normatives quant au leadership et aux responsabilités familiales restent profondément ancrées dans la plupart des milieux de travail. Notre étude a révélé qu'en dépit de progrès notables en matière d'égalité entre les sexes dans plusieurs aspects de la société canadienne, il reste des vestiges des modèles de rôles traditionnels différenciant les hommes des femmes; ces vestiges sont omniprésents sur le marché du travail et nuisent au leadership féminin de plusieurs façons.

On observe cependant une évolution générationnelle relativement au travail et au leadership qui pourrait avoir une incidence considérable sur le leadership féminin. Des recherches menées auprès de travailleuses de la **génération Y** (nées entre 1978 et 1984) démontrent que les femmes de cette tranche d'âge désirent une approche plus holistique de la conciliation travail-vie personnelle, qu'elles aient des enfants ou non (Business and Professional Women's Foundation 2011). Les membres de la génération Y sont généralement du même avis sur les questions de l'égalité des sexes et de la diversité de même que sur leur envie d'organiser leur travail et leur vie

personnelle différemment de leurs prédécesseurs. Leurs attentes quant à la nécessité de modifier en profondeur la culture du travail et la conciliation travail-famille pourraient bien entraîner des changements fondamentaux aux futurs modèles de leadership. Il ne fait aucun doute que l'évolution des valeurs des jeunes, femmes et hommes confondus, entraînera de profonds changements dans l'intégration du travail et de la vie familiale.

Où se situe le Canada dans cette problématique?

Dans les pays de l'OCDE, les femmes représentent en moyenne 45 % de la population active, mais seulement environ 30 % des législateurs, des hauts fonctionnaires et des gestionnaires (OCDE, 2012, p. 92). Par comparaison, selon notre recherche, les femmes occupaient seulement 29 % des postes de cadres supérieurs au Canada en 2011 tout en représentant pourtant 47 % de la population active.

Une étude récente menée auprès des plus gros employeurs au monde a révélé que moins de 5 % des postes équivalant à celui de chef de la direction étaient occupés par des femmes (Zahidi et Ibarra, 2010, p. 5). Actuellement, 10 % des membres du conseil d'administration des plus grandes sociétés ouvertes de l'Union européenne sont des femmes, et dans 3 % des cas, le chef de la direction est une femme⁸. Au Canada, les femmes occupent 14,5 % des sièges des conseils d'administration des 500 plus grandes sociétés du pays (Catalyst, 2012a). Dans le secteur des organismes sans but lucratif, les femmes occupent 39 % des postes de chef de la direction des 100 plus grands organismes de bienfaisance et 29 % des sièges des conseils (tableau 5).

En ce qui concerne l'administration publique, la représentation des femmes aux différents parlements du monde entier se situait à 20,2 % en octobre 2012. Au Canada, 24,7 % des sièges de la Chambre des communes sont occupés par des femmes et 37,9 % des sénateurs sont des femmes, ce qui place le Canada au 46^e rang mondial sur cette question⁹. Selon certaines estimations, cependant, les pays dont le système électoral est fondé sur un scrutin majoritaire uninominal à un tour sans contingent, comme c'est le cas du Canada, n'atteindront pas la proportion de 40 % de femmes élues avant la fin du XXI^e siècle¹⁰. Les femmes occupent approximativement 20 % de tous les postes ministériels dans le monde (Banque mondiale, 2012, p. 20), mais tendent néanmoins à recevoir des portefeuilles réputés « féminins » auxquels est rattachée moins d'influence (Krook et O'Brien, 2011, p. 3). Les femmes ministres, par exemple, ont deux fois plus de chances de se voir confier un portefeuille d'affaires sociales qu'un portefeuille économique (Banque mondiale, 2012, p. 177). Au gouvernement fédéral, les Canadiennes détiennent 21 % des postes de ministres. Le ministère des Finances n'a jamais été dirigé par une femme. À l'échelle provinciale, toutefois, le portrait est plus favorable aux femmes. En septembre 2012, 38,5 % des premiers ministres provinciaux étaient en effet des femmes, avec une première ministre à Terre-Neuve-et-Labrador, au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique de même qu'au Nunavut.

Les femmes représentent environ 58 % de l'ensemble de la fonction publique dans les pays membres de l'OCDE (OCDE, 2009). Les données de l'Union européenne révèlent que les femmes occupent 30 % des postes administratifs non politiques de l'échelon supérieur et 39 % des postes administratifs de second rang au sein de la fonction publique. Elles occupent 33 % des postes les plus élevés des ministères socioculturels de l'Union européenne, mais seulement 22 % des ministères ayant une fonction économique ou stratégique clé¹¹. Au Canada, les femmes comptent pour 55,3 % de la fonction publique fédérale, où elles se positionnent particulièrement bien parmi les cadres supérieurs puisqu'elles en occupent 44,9 % des postes (Conseil privé, 2012).

Bien que des enquêtes récentes réalisées à l'échelle mondiale comme le *Global Attitudes Report de 2010* aient constaté une nette amélioration de l'acceptation de l'égalité hommes-femmes et du leadership féminin, au Canada cette acceptation ne s'est pas nécessairement traduite par l'adoption d'approches formelles et systématiques pour régler le problème de la sous-représentation féminine :

- L'enquête menée par Mercer, *Women's Leadership Development Survey* (2010), révèle que les Canadiens se déclarent en faveur de la diversité de la main-d'œuvre, mais que le Canada se classe sous la moyenne mondiale pour ce qui est des organisations offrant des activités ou des programmes visant l'accès des femmes à des postes de haute direction. Des 290 organisations interrogées dans le cadre de l'enquête, 82 % n'étaient pas dotées d'une stratégie ou d'objectifs clairement définis pour favoriser l'avancement des femmes dans la hiérarchie.
- D'après les conclusions de la 6^e étude annuelle Rosenzweig (2011), les entreprises canadiennes qui réussissent à promouvoir des femmes à des postes de cadres intermédiaires tendent parfois à considérer que la question de l'égalité hommes-femmes est résolue et se préoccupent moins de l'absence de femmes aux postes assortis du plus grand pouvoir.

« Les employeurs tendent à [...] attribuer des promotions aux personnes avec lesquelles ils se sentent plus à l'aise ou qui s'intégreront bien dans la hiérarchie selon eux [...]. Tant que les employeurs ne seront pas conscients de leurs préjugés, les hiérarchies resteront monochromes, et les beaux discours sur la diversité n'élimineront pas les partis pris et les obstacles qui nuisent à l'avancement des femmes et des membres des minorités, même les plus compétents. »

Malinda Smith, vice-présidente, Fédération canadienne des sciences humaines, 2011. [traduction]

Qu'en est-il de la diversité et du leadership féminin?

Pour régler complètement la question de la place des femmes dans les équipes de haute direction, il faut aussi découvrir quelles sont les femmes qui accèdent aux postes de cadres supérieurs et lesquelles n'y accèdent pas. Dans son rapport sur la valeur de la diversité au sein de la direction, intitulé *The Value of Diverse Leadership*, le Conference Board du Canada (2008) défend la cause de la diversité ethnique et sexuelle au sein des équipes de haute direction et illustre la situation particulièrement difficile que doivent surmonter les populations racialisées avant d'atteindre le sommet de la hiérarchie. Malheureusement, les rapports des entreprises sur la diversité tendent à regrouper les données sur les femmes et les minorités visibles. Étant donné que la place des femmes est meilleure que celle des membres des minorités visibles, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, regrouper les données sur les femmes et celles des autres segments de la population qui font la « diversité » d'une organisation aboutit à la présentation d'un portrait plus positif des progrès accomplis en matière de diversité au sein des équipes de direction que si le sexe et l'origine ethnique étaient compilés séparément.

Une étude récente des chercheurs canadiens Konrad et Yap a mis en lumière la persistance de plusieurs axes de discrimination sur le marché du travail :

« Les résultats indiquent que même après contrôle d'une gamme complète de variables liées à l'offre, à la demande et à d'autres facteurs, les femmes de race blanche, les hommes membres d'une minorité visible et les femmes membres d'une minorité visible sont moins susceptibles de se voir offrir une promotion que les hommes de race blanche. À compétences comparables, les femmes de race blanche ont 4,5 % moins de chances d'être promues que les hommes de race blanche, et les hommes membres d'une minorité visible, 7,9 % moins de chances. Les femmes membres d'une minorité visible sont les plus désavantagées et ont 16 % moins de chances de recevoir une promotion que les hommes de race blanche de compétences égales. (2010, p. 605) »

D'après les tendances démographiques, les personnes de couleur compteront pour environ 20 % de la population canadienne d'ici 2017 et la population autochtone du Canada croît à un rythme deux fois plus rapide que la population dans son ensemble¹². La question de l'accès des femmes des minorités à des postes de cadres supérieurs doit par conséquent faire partie intégrante de toute analyse de la sous-représentation des femmes dans les équipes de haute direction.





CONSTATATIONS

Tendances En 2011, les femmes comptaient pour 47 % de la population active canadienne, soit presque autant que les hommes. Malgré cette quasi-égalité, la proportion de femmes occupant des postes de cadres supérieurs n'était pas égale à celle des hommes. En fait, les femmes n'occupaient que 29 % des postes de cadres supérieurs au Canada en 2011¹³.



Cette section du rapport résume la proportion actuelle des femmes occupant des postes de cadres supérieurs au Canada et donne des renseignements sur les progrès accomplis au fil du temps, lorsque les données correspondantes étaient disponibles. Les postes sont séparés en trois secteurs : le secteur privé, le secteur public et le secteur des organismes sans but lucratif. Des renseignements sont aussi donnés pour certains sous-secteurs de ces trois grandes catégories. La rubrique portant sur les entreprises privées comprend un survol de huit secteurs d'activité et elle présente un aperçu des équipes de direction des 500 sociétés classées au palmarès du *Financial Post* (la « liste FP 500 ») et de la participation

des femmes aux conseils d'administration et aux comités de direction des syndicats. La rubrique portant sur le secteur public propose des données sur les femmes parmi les représentants élus, l'administration publique, la magistrature, le système d'éducation et les Forces canadiennes. Enfin, nous présentons un aperçu du secteur des organismes sans but lucratif et de ses cinq composantes, à savoir l'éducation, la santé, l'aide sociale, la religion et une composante « autres ». Nous avons également fourni des données sur le pourcentage des postes de cadres intermédiaires occupés par des femmes et sur les choix des femmes en matière de formation afin de tenter d'expliquer pourquoi les femmes ne sont pas cadres supérieures.

1

Secteur privé

À l'aide des données de l'Enquête sur la population active (l'« EPA »), nous avons estimé¹⁴ le pourcentage¹⁵ de cadres supérieurs qui sont des femmes dans l'ensemble des entreprises privées et dans les entreprises de huit secteurs d'activité pour les années 1987 à 2011. Comme le montrent le tableau 1 et les figures 1 et 2, la proportion des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes tend à s'accroître : elle est passée de 15,1 % en 1987 à 26,1 % en 2011. Cette variation de 11 points de pourcentage correspond à une augmentation annuelle moyenne de 2,3 % des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes au cours des 25 dernières années. Si ce taux d'augmentation demeure constant, c'est-à-dire 2,3 % par an, en 2040 les femmes occuperaient 50 % des postes de cadres supérieurs des entreprises privées.

Tableau 1 : Pourcentage de femmes dans les entreprises privées par secteur d'activité – comparaison entre 1987 et 2011

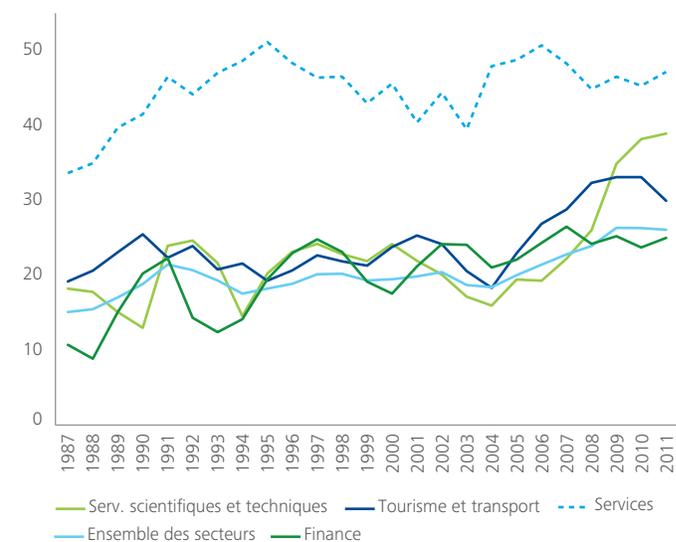
Secteur	1987		2011	
	Cadres supérieurs	Population active	Cadres supérieurs	Population active
Finance	10,7	65,6	20,3	61,6
Énergie	1,5	22,3	10,0	23,8
Commerce de détail et de gros	10,5	47,3	18,7	48,6
Services scientifiques et techniques	18,2	45,0	33,6	42,2
Tourisme et transport	19,2	44,5	25,7	44,6
Fabrication	8,1	23,2	10,9	21,6
Immobilier	24,7	45,6	6,1	43,7
Services	33,6	65,0	47,7	70,2
Total	15,1	40,8	26,1	43,4

Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

La figure 1 présente l'évolution dans le temps pour les secteurs d'activité dont le pourcentage est supérieur à celui de la population active de 2011; la figure 2 présente l'évolution dans le temps pour les secteurs dont le pourcentage est inférieur à celui de la même population active. Les secteurs d'activité compris dans la figure 1 sont les services scientifiques et techniques, le tourisme et le transport, les services, et la finance; ceux compris dans la figure 2 sont l'énergie, le commerce, la fabrication et l'immobilier.

Si l'on décompose les tendances par secteur d'activité, quatre groupes se dessinent. Le secteur des services a vu s'accroître considérablement la proportion de femmes cadres supérieures entre 1987 et 1995

Figure 1 : Pourcentage des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes (secteurs supérieurs à la moyenne de 2011)



Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

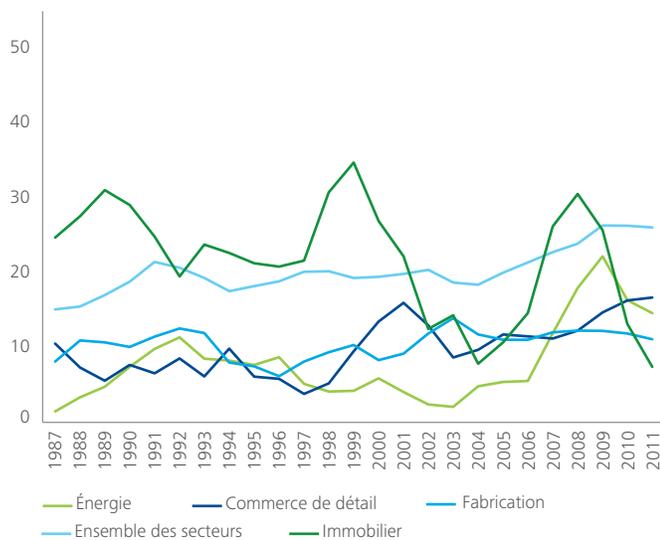


Principales constatations

- En 2011, les femmes occupaient seulement 26 % des postes de cadres supérieurs au Canada tout en représentant pourtant 43 % de la population active.
- Ce pourcentage des postes occupés par des femmes est légèrement en hausse par rapport à 1987, où il se chiffrait à 15 %.
- Il existe de grandes disparités d'un secteur d'activité à l'autre en ce qui concerne la proportion des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes.
- Les hommes sont plus susceptibles d'occuper des postes de cadres supérieurs, même si l'on tient compte de la répartition hommes-femmes de la main-d'œuvre.

(de 34 % à 51 %), puis n'a connu aucun changement important au cours des quinze années suivantes. Le secteur des services scientifiques et techniques et celui du tourisme et du transport ont vu la proportion de femmes cadres supérieures augmenter à partir de 2002, et les femmes occupaient respectivement 39 % et 30 % des postes de cadres supérieurs à la fin de la période étudiée. Le secteur de la finance a vu croître de manière constante le pourcentage de femmes occupant des postes de cadres supérieurs. Ce pourcentage est en effet passé de 11 % en 1987 à 25 % en 2011, ce qui s'est traduit par une hausse de 127 % de la représentation des femmes dans ce secteur. Enfin, dans les quatre autres secteurs, à savoir l'énergie, le commerce, la fabrication et l'immobilier¹⁶, les proportions n'ont pas changé de manière notable.

Figure 2 : Pourcentage des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes (secteurs inférieurs à la moyenne de 2011)



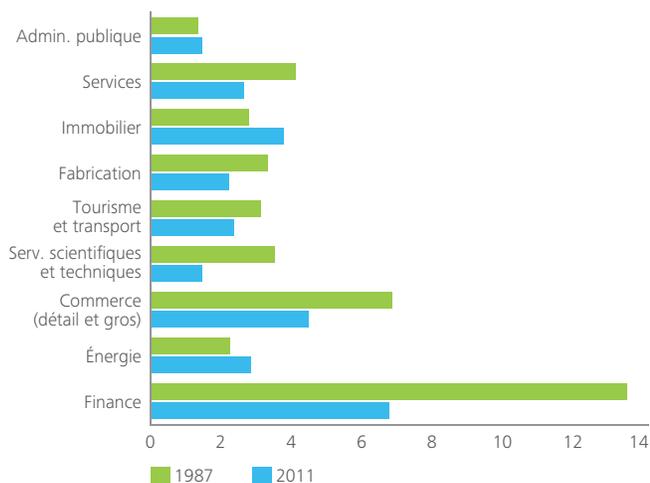
Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

En plus d'examiner les tendances relatives à la représentation des femmes dans les équipes de haute direction, il est essentiel de replacer ce pourcentage dans le contexte de la proportion hommes-femmes pour un secteur d'activité donné. Si la proportion des hommes et des femmes occupant des postes de cadres supérieurs reflète la proportion générale de la population active dans un secteur, alors le ratio du pourcentage de cadres supérieurs qui sont des femmes par rapport au pourcentage de la population active féminine devrait être de 1. Ce ratio peut être calculé à partir des pourcentages figurant dans le tableau 1.

Bien que, dans le secteur de la finance, le pourcentage de cadres supérieurs qui sont des femmes ait constamment augmenté, ce secteur se classe derrière les autres lorsqu'on compare ce pourcentage avec la proportion féminine de la population active : le ratio de la finance se situait à 0,16 en 1987 et à 0,33 en 2011. Presque tous les secteurs ont vu ce ratio progresser entre 1987 et 2011; seul l'immobilier échappe à cette règle, mais au vu de la taille réduite de l'échantillon, il est préférable de ne pas en tirer de conclusion. Aucun des secteurs n'a un ratio égal ou supérieur à 1, ce qui indique que la proportion des femmes occupant des postes de cadres supérieurs n'est représentative de la composition de la main-d'œuvre pour aucun des secteurs.

Il est aussi possible d'ajuster la répartition hommes-femmes de la main-d'œuvre d'un secteur donné en comparant la probabilité qu'un homme occupe un poste de cadre supérieur à la probabilité qu'une femme occupe un tel poste. La figure 3 présente ce ratio pour chacun des huit secteurs d'activité pour 1987 et 2011, soit la première et la dernière année de nos données. Pour l'ensemble des secteurs, le ratio est supérieur à 1, ce qui indique que les hommes ont plus de chances que les femmes d'être nommés cadres supérieurs, même si la proportion hommes-femmes de la main-d'œuvre est conservée. Pour la plupart des secteurs d'activité, le ratio a diminué entre 1987 et 2011, ce qui indique que la probabilité pour les femmes d'être nommées cadres supérieures tend à se rapprocher de celle des hommes, même s'il subsiste un écart substantiel entre les sexes. Pour l'ensemble de la population active, le ratio se chiffrait à 2,07 en 1987, ce qui signifie que les hommes avaient deux fois plus de chances que les femmes de faire partie de la haute direction. En 2011, ce ratio était descendu à 1,68, ce qui indique que les hommes ont maintenant 70 % plus de chances que les femmes d'accéder à la haute direction. Encore une fois, les disparités d'un secteur à l'autre sont considérables. Le ratio le plus élevé est celui du secteur de la finance, qui se situe à 6,70, tandis que le ratio des sciences et techniques se chiffre à 1,43, le niveau le plus bas¹⁷.

Figure 3 : Ratio de la probabilité que les hommes soient nommés cadres supérieurs par rapport à la probabilité que les femmes le soient (comparaison de 1987 et 2011)



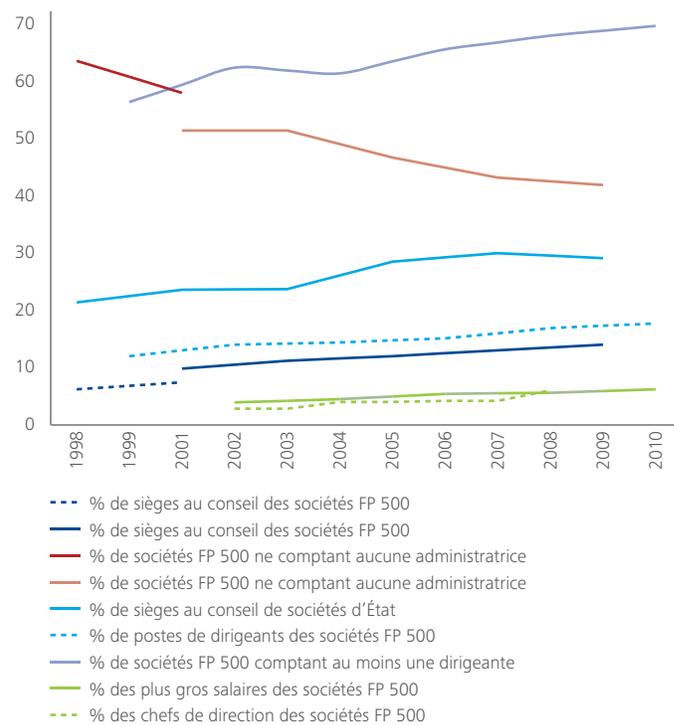
Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteures.

D'autres sources d'information que l'EPA fournissent des données sur les postes de cadres supérieurs occupés par des femmes dans les entreprises privées. En 1998, Catalyst Inc. a entrepris le recensement biennal des dirigeants¹⁸ et des membres des conseils d'administration des sociétés de la liste FP 500 du *Financial Post*¹⁹. Les résultats de ce recensement, présentés à la figure 4, donnent un aperçu du rôle des femmes dans les 500 plus grandes sociétés du Canada²⁰.

La composition des conseils d'administration et des équipes de direction des sociétés de la liste FP 500 révèle une tendance grandissante à intégrer des femmes depuis 1998²¹. Le pourcentage de sièges au conseil occupés par des femmes est passé de 9,8 % en 2001 à 14,0 % en 2010. Dans les sociétés d'État, le pourcentage de sièges au conseil occupés par des administratrices est supérieur à celui des sociétés de la liste FP 500 : il est passé de 21,4 % en 1998 à 29,1 % en 2010. Le pourcentage de sociétés de la liste FP 500 qui n'ont aucune femme qui siège à leur conseil a quant à lui diminué, passant de 51,4 % en 2001 à 41,9 % en 2010.

Le pourcentage de postes de dirigeants des sociétés de la liste FP 500 occupés par des femmes est passé de 12 % en 1999 à 17,7 % en 2010. Le pourcentage de sociétés de la liste FP 500 ayant au moins une femme occupant un poste de dirigeant a aussi augmenté, passant de 56,4 % en 1999 à 69,7 % en 2010. Le pourcentage de sociétés de la liste FP 500 qui ont une femme pour chef de la direction ou présidente a aussi augmenté, passant de 2,8 % en 2002 à 6,0 % en 2008.

Figure 4 : Composition des conseils d'administration et des équipes de direction des sociétés de la liste FP 500



Source : rapports de Catalyst.

Pour toutes ces statistiques, la représentation des femmes parmi les administrateurs et les dirigeants s'est améliorée. Pourtant, les femmes sont encore fortement sous-représentées si l'on considère les proportions de la population active (43 % des employés du secteur privé étaient des femmes en 2011) ou même la composition des équipes de haute direction (26 % étaient des femmes en 2011).

Le Conseil canadien pour la diversité administrative a étudié les membres des conseils d'administration des 500 plus grandes sociétés canadiennes au cours des dix dernières années et a conclu que la représentation des femmes y progresse. Dans le secteur des services publics, le nombre de sièges occupés par des femmes a augmenté de 44 %. L'augmentation s'est chiffrée à 25 % dans le secteur de la finance et des assurances, à 34 % dans le secteur du commerce, à 52 % dans le secteur de la fabrication et à 61 % dans le secteur de l'exploitation minière et pétrolière. Cette progression paraît substantielle; en contexte, pourtant, les femmes occupent moins de 25 % des sièges existants.

Le syndicalisme joue un rôle important au Canada : plus de 29 % des travailleurs canadiens étaient visés par une convention collective en 2010 (Uppal, 2010). Les syndicats négocient des avantages sur le plan de la sécurité d'emploi, les pratiques en milieu de travail et les salaires et peuvent influencer la conjoncture macroéconomique²². Les thèmes que les syndicats inscrivent à leur programme peuvent être influencés par la composition des membres de son comité de direction. Si le comité de direction d'un syndicat n'est pas représentatif de l'ensemble des travailleurs syndiqués et de leurs préoccupations, il est possible que l'action du syndicat soit moins efficace.

La composition hommes-femmes des comités de direction des syndicats affiliés au Congrès du travail du Canada a été établie en juin 2012²³. Le pourcentage des présidents de syndicats qui étaient des femmes était de 29,7 %; 24,7 % des syndicats avaient une vice-présidente ou une trésorière, et l'ensemble des travailleurs syndiqués comptait 52,4 % de femmes²⁴. Ces chiffres sont établis en fonction des plus grandes organisations des sections locales et ne sont donc pas nécessairement représentatifs des tables de négociation de l'ensemble du pays; ils indiquent néanmoins que les femmes ne sont pas représentées au sein des comités de direction des syndicats proportionnellement à leur présence sur le marché du travail.

En somme, une bonne partie des statistiques présentées dans cette section sur le secteur privé indiquent que la présence des femmes dans les équipes de direction a augmenté au fil du temps. Le pourcentage moyen de femmes occupant des postes de cadres supérieurs dans l'ensemble de l'économie s'est accru, tout comme le pourcentage de postes de dirigeants ou d'administrateurs qui sont occupés par des femmes parmi les sociétés de la liste FP 500. Toutefois, malgré cette tendance, les femmes restent sous-représentées dans les équipes de direction. On observe également des écarts importants d'un secteur d'activité à l'autre. Si le secteur des services s'approche d'une représentation égale, d'autres secteurs ont stagné dans ce domaine. Aucun secteur n'est susceptible d'offrir autant de chances à une femme qu'à un homme de se hisser à un poste de cadre supérieur. Dans l'ensemble, si des progrès ont été accomplis dans certains secteurs de l'économie, d'autres secteurs ont encore beaucoup de chemin à parcourir; c'est le cas en particulier des secteurs de l'énergie et de la finance.

Tableau 2 : Pourcentage des sièges des conseils d'administration occupés par des femmes

	2001	2003	2005	2007	2009	2011
Services publics	15,1	14,1	14,6	18,8	21,7	21,7
Finance et assurances	15,7	16,0	16,6	16,9	18,2	19,6
Commerce	13,8	17,8	15,9	18,0	17,6	18,5
Fabrication	6,4	7,0	7,4	8,0	8,9	9,7
Exploitation minière et pétrolière	4,1	5,3	4,7	5,9	5,9	6,6

Source : Conseil canadien pour la diversité administrative



2

Secteur public

Le secteur public est très varié et joue plusieurs rôles au sein de l'économie canadienne. Les représentants élus, la magistrature, l'éducation et les Forces canadiennes sont quatre composantes importantes du secteur public. Cette section de notre rapport se penche sur le rôle que les femmes jouent à la tête de ces quatre composantes. Voici d'abord un aperçu sectoriel.

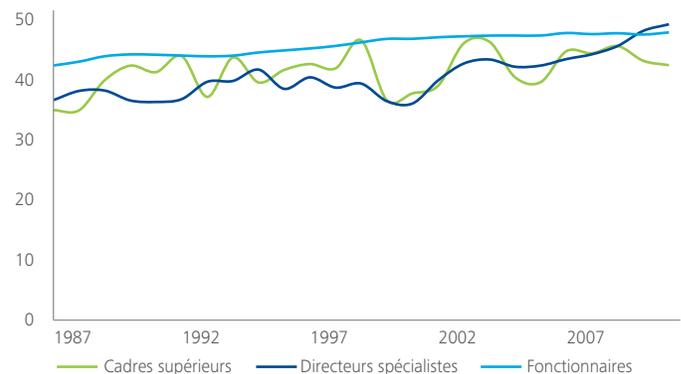
La figure 5 illustre la tendance de 1987 à 2011 quant au pourcentage de postes de cadres supérieurs occupés par des femmes. Déjà en 1987, près de 35 % des cadres supérieurs de l'administration publique étaient des femmes; en 2011, ce pourcentage atteignait 43 %, soit bien plus, dans les deux cas, que le chiffre de 26 % atteint par le secteur privé. Les femmes forment également une plus grande proportion de la main-d'œuvre dans l'administration publique que dans le secteur privé, et cette différence pourrait expliquer le plus grand pourcentage de femmes occupant des postes de cadres supérieurs dans l'administration publique. Une comparaison de la proportion des postes de cadres supérieurs occupés par les hommes et par les femmes peut expliquer la différence de représentation. En 1987 et en 2011, respectivement, les hommes avaient 34 % et 44 % plus de chances que les femmes d'être nommés cadres supérieurs. Au cours des 25 dernières années, il n'y a pas eu de changement marquant dans le nombre de femmes occupant un poste de cadre supérieur dans l'administration publique.

Figure 5 : Pourcentage des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes dans l'administration publique



Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

Figure 6 : Pourcentage de cadres supérieurs, de directeurs spécialistes et de travailleurs qui sont des femmes dans l'administration publique



Sources : a) Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs; b) Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

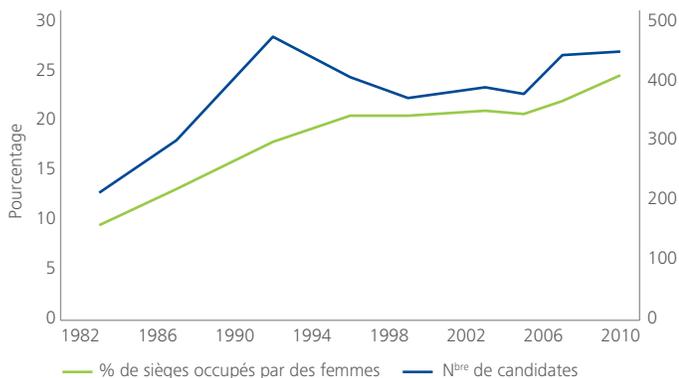


Principales constatations

- En 2011, les femmes occupaient 43 % des postes de cadres supérieurs de l'administration publique.
- Le pourcentage de ces postes occupés par des femmes est légèrement en hausse par rapport à 1987, où il se chiffrait à 35 %.
- Un pourcentage plus important de représentants élus sont des femmes, mais dans la plupart des cas, ce pourcentage n'atteint pas ou ne dépasse pas 30 %.
- Un tiers des juges sont des femmes.
- Dans le secteur de l'éducation, le nombre de femmes qui occupent un poste à la haute direction diminue à mesure que le niveau d'enseignement fourni par les établissements augmente et que les postes s'élèvent dans la hiérarchie.
- Les Forces canadiennes comptent peu de femmes et, par conséquent, peu de femmes y occupent des postes à haute responsabilité.

La figure 6 montre le pourcentage de postes de cadres supérieurs et de directeurs spécialistes occupés par des femmes ainsi que la proportion de femmes dans l'ensemble de l'administration publique, tous postes confondus. La proximité des courbes entre elles, pour l'ensemble de l'administration publique, est remarquable. En effet, le pourcentage des fonctionnaires qui sont des femmes est très près du pourcentage de cadres supérieurs et de directeurs spécialistes qui sont des femmes. Et de fait, le rapport entre le pourcentage de cadres supérieurs femmes et le pourcentage de fonctionnaires femmes est d'environ 0,85, ce qui indique que la représentation des femmes à des postes de cadres supérieurs se rapproche de la composition hommes-femmes de l'ensemble des travailleurs du secteur. De plus, rien ne suggère l'existence de barrières invisibles : le pourcentage de cadres supérieurs et de directeurs spécialistes qui sont des femmes est fort semblable, et les femmes sont donc représentées à tous les niveaux de la hiérarchie.

Figure 7 : Nombre de candidates aux élections fédérales et pourcentage de sièges occupés par des femmes à la Chambre des communes



Source : À voix égales

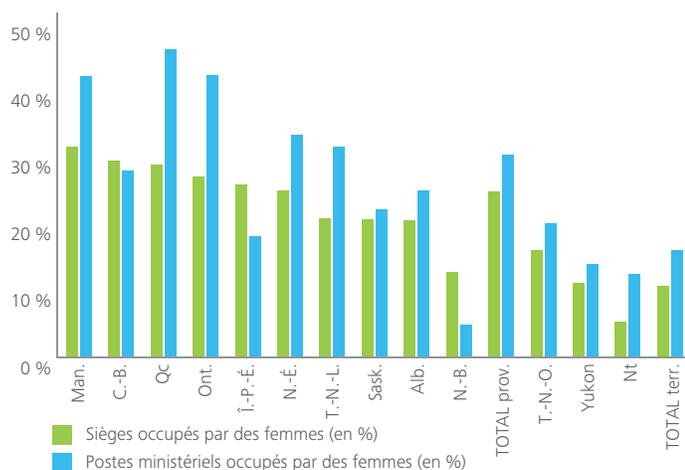
Le pourcentage de femmes dans chaque groupe a augmenté : il est passé de 42 % à 48 % pour l'ensemble des fonctionnaires, de 37 % à 49 % pour les directeurs spécialistes et de 35 % à 42 % pour les cadres supérieurs. L'administration publique se classe au-dessus de la moyenne en ce qui concerne les travailleurs des trois catégories mesurées.

On pourrait soulever que les postes les plus prestigieux et les plus en vue du secteur public sont ceux qu'occupent les représentants élus. Le nombre de candidates aux élections fédérales et le nombre de sièges occupés par des femmes à la Chambre des communes sont illustrés à la figure 7. Le nombre de candidates à des élections fédérales a atteint un sommet en 1993, mais a diminué par la suite. Depuis l'élection de 2006, un nombre grandissant de femmes se sont portées candidates, mais il y a aussi eu un plus grand nombre de candidats briguant un nombre plus élevé de sièges à la Chambre des communes par rapport à l'élection de 1993. La figure 7 montre également que le nombre de sièges occupés par des femmes à la Chambre des communes s'accroît depuis l'élection de 1984, année où les femmes avaient remporté 9,6 % des sièges. À l'élection de 2011, 24,7 % des députés élus étaient des femmes.

Le Canada n'atteint pas encore le seuil représentatif de 30 % qu'on considère généralement comme la masse critique²⁵, mais s'en rapproche apparemment d'élection en élection. Lors des deux dernières élections, le nombre de sièges détenus par des femmes a augmenté de 6,3 % et de 11,8 %, respectivement. Si le nombre de sièges remportés par des femmes à chaque élection fédérale continuait d'augmenter au rythme de 11,8 %, dans deux élections il y aurait plus de 30 % des députés fédéraux qui seraient des femmes. Si l'augmentation se faisait au rythme de 6,3 %, il faudrait encore quatre élections pour que le Canada atteigne ce seuil de 30 %.



Figure 8 : Représentation des femmes dans les législatures provinciales et territoriales – février 2010



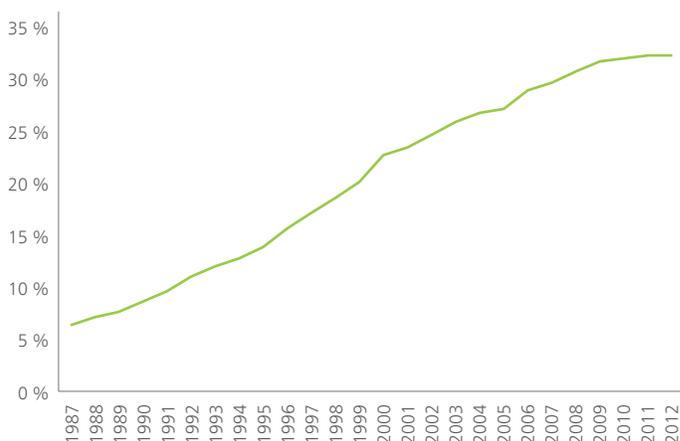
Source : À voix égales

La figure 8 illustre le pourcentage de femmes députées faisant partie des législatures provinciales et territoriales en février 2010. Seul le Manitoba compte plus de 30 % de députées. Le pourcentage de postes ministériels occupés par des femmes surpasse cependant 30 % dans plusieurs provinces : le Manitoba, le Québec, l’Ontario, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador.

La magistrature joue un rôle de premier plan dans le secteur public. La figure 9 illustre le pourcentage des juges qui étaient des femmes²⁶ entre 1987 et 2012. Les chiffres sont en hausse : 6,35 % des juges étaient des femmes en 1987 et ce chiffre est passé à 32,3 % en 2012. De nos jours, près du tiers des juges sont des femmes.

Bien que les cabinets d’avocats ne fassent pas nécessairement partie du secteur public, le cheminement de carrière qui mène à la magistrature suppose souvent un passage obligé par la fonction d’associé dans un cabinet; le pourcentage de femmes associées dans un cabinet constitue donc une donnée significative sur le rôle que jouent les femmes dans le système judiciaire. Toutefois, les données sur la composition hommes-femmes des associés dans un cabinet d’avocats sont limitées et obsolètes²⁷.

Figure 9 : Représentation des femmes dans les législatures provinciales et territoriales – février 2010



Source : Justice Canada

Tableau 3 : Associés dans un cabinet d’avocats

	% des hommes associés	% des femmes associées	% des associés qui sont des femmes
Barreau du Haut-Canada^a			
1990	33,2	13,2	14,0
1996	33,3	16,9	39,3
2002	33,8	15,6	37,9
Law Society of Alberta^b			
2003	32,4	18,0	29,2

Sources : a) Kay, Masuch et Curry (2004); b) Cooper, Brockman et Hoffart (2004).

Tableau 4 : Répartition hommes-femmes parmi les cadres supérieurs du secteur de l'éducation – 2012

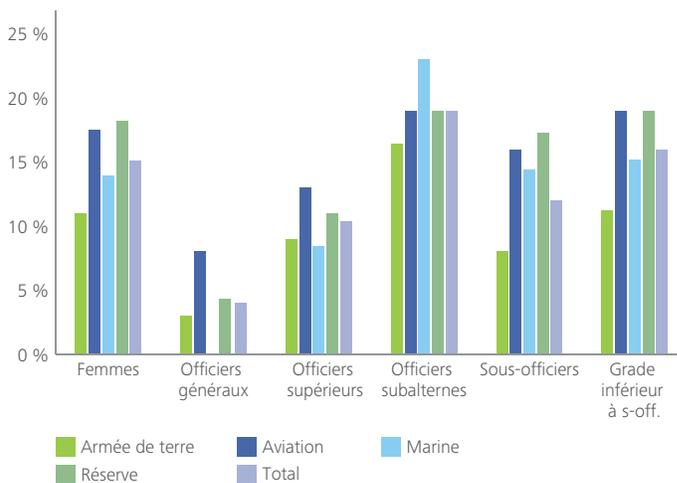
Poste	% de femmes	
Primaire et secondaire	Directeur d'école (2005) ^a	52,9
	Président d'un conseil scolaire ^b	44,5
	Administrateur en chef d'un conseil ^c	20,6
Postsecondaire^{d, e} Cégep/collège communautaire	Doyen ^f	42,4
	Vice-président ^g	38,5
	Président	25,0
Université^h	Doyen	30,8
	Vice-président ^g	35,8
	Président	16,2

- a) Statistique Canada, recensement de 2006.
- b) Sites Web des conseils scolaires.
- c) Dans certains conseils scolaires, souvent ruraux, l'administrateur en chef est le directeur d'école.
- d) Sites Web des établissements.
- e) Liste des établissements tirée de l'Almanach de l'enseignement postsecondaire au Canada 2011-2012 de l'ACPPU.
- f) Données lacunaires ou peu fiables.
- g) Comprend les directeurs financiers.
- h) Pas de données sur les établissements francophones.

Le tableau 4 présente la proportion de cadres supérieurs qui sont des femmes dans le secteur de l'éducation, calculée à l'aide de données recueillies auprès de diverses sources. Deux tendances se dégagent de ces chiffres : premièrement, plus le niveau d'enseignement s'élève, plus la proportion de femmes cadres supérieures diminue; deuxièmement, pour chaque niveau d'enseignement, plus les postes sont élevés et moins ils sont occupés par des femmes.

En 1988, le Tribunal canadien des droits de la personne a ordonné aux Forces canadiennes d'adopter plusieurs politiques dont l'une visait l'élaboration complète d'un plan d'intégration des femmes dans leurs rangs. Malgré cette ordonnance du Tribunal, ce n'est que plus de dix ans plus tard, en 2001, que les femmes ont été autorisées à servir à bord de sous-marins et que tous les postes des Forces canadiennes leur ont finalement été accessibles.

Figure 10 : Pourcentage de femmes dans les Forces canadiennes (armée régulière et réserve) – mai 2009



Source : Forces canadiennes (2009).

En mai 2009, les femmes représentaient 15,1 % des Forces canadiennes (de l'armée régulière et de la réserve), mais 4 % seulement des officiers généraux et 10,4 % des officiers supérieurs (figure 10). L'armée de terre est la division des Forces canadiennes qui comprend le pourcentage le moins élevé de femmes à la plupart des grades. Comparativement au reste du secteur public, ce sont les Forces qui comptent le taux de participation féminine le moins élevé, et la représentation correspondante la plus faible aux postes de cadres supérieurs.

Comme dans le secteur privé, la participation des femmes à des postes de haute direction a augmenté dans le secteur public. Cette augmentation s'est manifestée parmi les travailleurs de l'administration publique et parmi les représentants élus. L'équité en matière de représentation n'est pas encore atteinte, même si les taux de participation sont plus élevés que dans la plus grande partie du secteur privé. Dans d'autres divisions du secteur public comme la magistrature, l'éducation et les Forces canadiennes, la tendance est aussi à la hausse, mais on est encore loin de la représentation équitable.

3

Secteur des organismes sans but lucratif

Le troisième secteur observé est celui des organismes sans but lucratif, qui englobe un large éventail d'organismes à l'œuvre dans une variété de domaines encore plus vaste. Par exemple, les hôpitaux, les universités et les collèges constituent une part importante de l'activité économique de ce secteur, qui comprend également des fondations et des organismes de bienfaisance de petite envergure. La production économique générée par ce secteur a représenté 7,1 % du PIB en 2010²⁸.

Dans 39 % des 100 plus grands organismes de bienfaisance, exclusion faite des universités et des hôpitaux²⁹, c'est une femme qui occupe le poste le plus élevé de la hiérarchie. Ce chiffre correspond à plus du double du pourcentage de 17,7 % des postes de dirigeants d'entreprise³⁰ occupés par des femmes dans le secteur privé, et se rapproche davantage des 45 % de postes de hauts dirigeants féminins dans le secteur public.

Tableau 5 : Sommaire du leadership féminin dans les grands organismes de bienfaisance en 2012³¹

Pourcentage des chefs de la direction qui sont des femmes	39 %
Pourcentage des présidents du conseil qui sont des femmes	19 %
Moyenne des sièges des conseils d'administration occupés par des femmes	29 %

Source : données compilées par les auteurs.

Ces grands organismes de bienfaisance comptent aussi plus de femmes que les entreprises du secteur privé à leur conseil d'administration. En moyenne, 29 % des membres du conseil d'administration des grands organismes de bienfaisance étaient des femmes en 2012³², chiffre semblable à celui de 29 % pour les sociétés d'État en 2010 et supérieur à celui de 14 % pour les entreprises privées en 2010. Même si elles comptent pour 29 % des membres du conseil d'administration des grands organismes de bienfaisance, elles ne sont que 19 % à le présider.

Tableau 6 : Sommaire du pourcentage moyen des dirigeants déclarés des 100 plus grands organismes de bienfaisance qui sont des femmes dans le secteur des organismes sans but lucratif, par catégorie – 2010

Catégorie	
Éducation	41 %
Santé	40 %
Religion	27 %
Aide sociale	39 %
Autres	39 %

Source : déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010-1).

Données compilées par les auteurs.



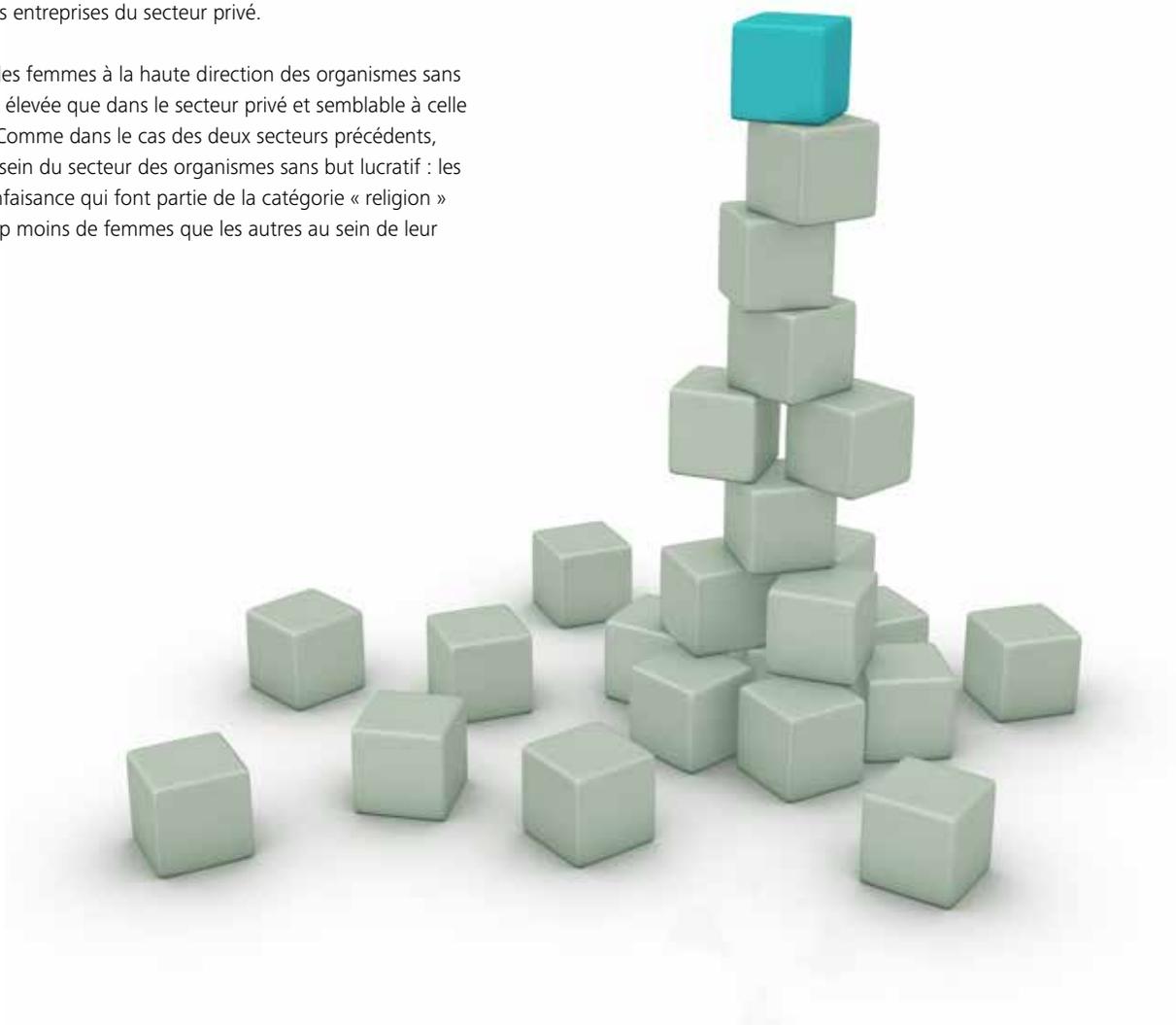
Principales constatations

- Les femmes occupent 40 % des postes de chef de la direction des organismes sans but lucratif.
- 40 % des dirigeants inscrits sont des femmes.
- Dans les organismes sans but lucratif à vocation religieuse, la représentation est inférieure et se situe à 27 %.

D'après les données figurant dans les rapports soumis à l'Agence du revenu du Canada (ARC) en 2011, les organismes de bienfaisance peuvent être répartis en cinq catégories : santé, éducation, religion, aide sociale et autres. Le tableau 6 présente le pourcentage des dirigeants déclarés qui étaient des femmes parmi les 100 organismes dont les revenus sont les plus importants dans chaque catégorie. Les personnes nommées dans les rapports soumis à l'ARC sont généralement les membres du conseil de l'organisme, mais tous les membres du conseil n'y sont pas nécessairement mentionnés.

Dans la plupart des catégories, environ 40 % des dirigeants déclarés sont des femmes; ce pourcentage est semblable à celui des chefs de la direction qui sont des femmes dans l'ensemble du secteur des organismes sans but lucratif figurant dans le tableau 5. La catégorie « religion » fait exception, puisque 27 % des dirigeants déclarés y sont des femmes, chiffre qui se rapproche davantage des 26 % de femmes qui sont cadres supérieures dans les entreprises du secteur privé.

La représentation des femmes à la haute direction des organismes sans but lucratif est plus élevée que dans le secteur privé et semblable à celle du secteur public. Comme dans le cas des deux secteurs précédents, il y a des écarts au sein du secteur des organismes sans but lucratif : les organismes de bienfaisance qui font partie de la catégorie « religion » comptent beaucoup moins de femmes que les autres au sein de leur haute direction.



4

Explications importantes

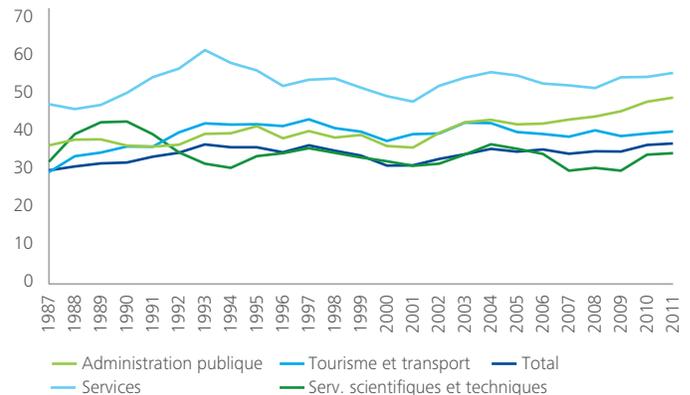
Pourquoi les femmes sont-elles si peu présentes parmi les cadres supérieurs? L'examen du pourcentage de directrices spécialistes et des taux d'obtention de diplôme par domaine d'études peut donner des pistes de réponse à cette question.

Les directeurs spécialistes assument des fonctions de direction dans un domaine spécialisé, comme les ressources humaines ou la finance. Par exemple, un directeur de la comptabilité est considéré comme un directeur spécialiste. Les cadres supérieurs sont souvent choisis parmi les directeurs spécialistes³⁴. Une différence marquée entre le pourcentage de cadres supérieurs qui sont des femmes et le pourcentage de directrices spécialistes pourrait indiquer que les femmes se heurtent à des barrières invisibles, alors que des pourcentages semblables laissent entendre que le problème survient plus tôt dans le cheminement de carrière.

La figure 11 présente le pourcentage de femmes parmi les directeurs spécialistes dans les secteurs des services scientifiques et techniques, du tourisme et des transports, des services, et de l'administration publique. Dans le secteur des services, plus de 50 % des postes de directeurs spécialistes étaient occupés par des femmes pendant la période présentée. Dans le cas de l'administration publique, les chiffres sont semblables à ceux des cadres supérieurs, même s'ils sont à la hausse depuis 2000. Aucune tendance particulière ne se dessine dans les secteurs du tourisme et des transports et des services scientifiques et techniques, pas même une récente hausse du nombre de directrices spécialistes, comme on a pu observer pour les cadres supérieurs.

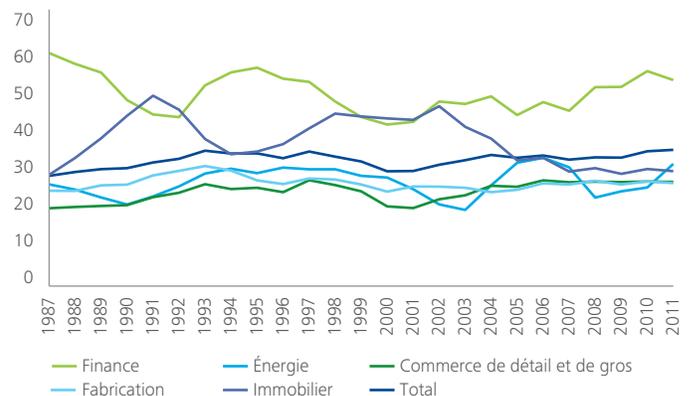
La figure 12 montre les tendances des secteurs de la finance, de l'énergie, du commerce de détail et de gros, de la fabrication et de l'immobilier. Encore une fois, le secteur de la finance se distingue. Même si le pourcentage de postes de cadres supérieurs occupés par des femmes s'est accru constamment depuis 1987, il demeure inférieur à la moyenne. Dans le secteur de la finance, le pourcentage de directrices spécialistes est nettement plus élevé que la moyenne depuis 1987, se situant toujours au-dessus de 44 %. Dans les secteurs du commerce de détail et de gros, de l'énergie et de la fabrication, les variations ont été faibles, tout comme pour les postes de cadres supérieurs.

Figure 11 : Pourcentage de directeurs spécialistes qui sont des femmes – secteurs d'activité où le pourcentage de cadres supérieurs qui sont des femmes est plus élevé que la moyenne



Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

Figure 12 : Pourcentage de directeurs spécialistes qui sont des femmes – secteurs d'activité où le pourcentage de cadres supérieurs qui sont des femmes est inférieur à la moyenne



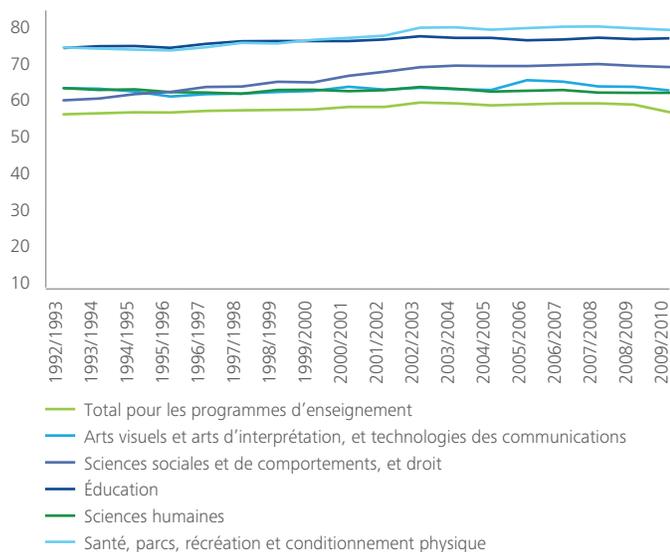
Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.



Principales constatations

- Toutes proportions gardées, les femmes occupent davantage de postes de directeurs spécialistes que de postes de cadres supérieurs.
- Tout comme dans le cas des postes de cadres supérieurs, les écarts sont importants d'un secteur d'activité à l'autre.
- Parmi les diplômés du premier cycle universitaire, le pourcentage de femmes est constant depuis 2000 et se chiffre à 57 %, mais le pourcentage de femmes parmi les diplômés des études supérieures est passé de 45 % en 1993 à 49 % en 2009.
- Il y a d'importants écarts d'un domaine d'études à un autre, et l'on observe un recul, depuis 2000, du pourcentage de diplômés en architecture, génie et services connexes qui sont des femmes.

Figure 13 : Pourcentage des diplômés universitaires qui sont des femmes par domaine d'études et niveau atteint (domaines présentant les pourcentages les plus élevés)



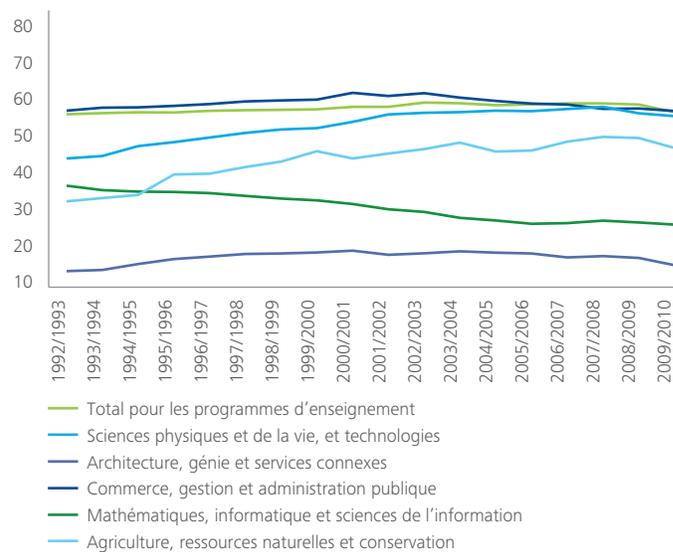
Source : CANSIM, tableau 477-0020.

Les figures 13 et 14 illustrent le pourcentage des diplômés universitaires qui sont des femmes par domaine d'études et le niveau atteint de 1993 à 2010. Les deux figures montrent aussi les tendances pour l'ensemble des diplômés. Le pourcentage des femmes parmi les diplômés universitaires est demeuré stable depuis 1992-1993, s'établissant entre 57 % et 60 %.

La figure 13 illustre la tendance pour les cinq domaines d'études où le pourcentage de femmes parmi les diplômés est le plus élevé. Il s'agit des domaines suivants : éducation; arts visuels et d'interprétation, et technologie des communications; sciences humaines; sciences sociales; et santé, parcs, récréation et conditionnement physique. Tous ces domaines accueillent en général un pourcentage croissant de femmes depuis 1992-1993.

La figure 14 présente la tendance pour les cinq domaines d'études où le pourcentage de femmes parmi les diplômés est le moins élevé. Ces domaines sont les suivants : commerce, gestion et administration publique; sciences physiques et de la vie et technologies; mathématiques, informatique et sciences de l'information; architecture, génie et services connexes; et agriculture, ressources naturelles et conservation. Trois de ces domaines – commerce, gestion et administration publique; sciences physiques et de la vie et technologies; et agriculture, ressources naturelles et conservation – affichent une tendance générale à la hausse.

Figure 14 : Pourcentage des diplômés universitaires qui sont des femmes par domaine d'études et niveau atteint (domaines présentant les pourcentages les plus bas)



Source : CANSIM, tableau 477-0020.

Les diplômés de ces domaines sont maintenant autant susceptibles d'être des femmes que des hommes. Les deux autres domaines – mathématiques, informatique et sciences de l'information; et architecture, génie et services connexes – ne se sont pas approchés d'un niveau de 50 % de femmes diplômées. En fait, le pourcentage de femmes parmi les diplômés en architecture, génie et services connexes a même diminué depuis 2000.

Ces deux ensembles de chiffres donnent de l'information sur le cheminement parcouru en vue d'occuper un poste de direction. L'écart entre les secteurs d'activité est notable aussi dans le pourcentage de directeurs spécialistes qui sont des femmes. On compte un pourcentage plus élevé de femmes parmi les directeurs spécialistes que parmi les cadres supérieurs et, dans certains secteurs d'activité, il y a autant de femmes que d'hommes qui sont directeurs spécialistes, alors que ce n'est pas le cas dans d'autres secteurs. Des écarts importants s'observent aussi entre les domaines d'études choisis à l'université. Alors que la majorité des diplômés universitaires sont des femmes, les domaines d'études choisis sont fort différents. Les mathématiques, l'informatique et les sciences de l'information de même que l'architecture, le génie et les services connexes ont enregistré un recul du pourcentage de diplômés qui sont des femmes. Ces différences de choix pourraient expliquer en partie les écarts entre le nombre d'hommes et de femmes qui deviennent cadres supérieurs.



Creuser davantage

Le fossé entre les sexes au sein des équipes de direction de l'industrie minière canadienne

Le Canada joue un rôle de premier plan dans l'industrie minière mondiale, produisant plus de 60 minéraux et métaux (Explorez vos ressources, 2012). Au Canada, l'industrie minière est l'un des moteurs de l'économie; elle représentait 4 % du produit intérieur brut (PIB) en 2010 et environ 20 % des exportations canadiennes en 2008³⁵. Comme le montre le tableau ci-dessous, l'industrie minière canadienne prévoit avoir besoin de 26 233 travailleurs d'ici 2015 et de 50 155 travailleurs d'ici 2020 pour combler une imminente pénurie de main-d'œuvre.



Malgré les nombreuses ouvertures actuelles, les femmes sont toujours fortement sous-représentées tant au sein de l'industrie dans son ensemble que dans les postes de haute direction. Globalement, le pourcentage de femmes parmi les travailleurs de l'industrie minière est demeuré relativement stable au cours des 25 dernières années, passant d'environ 14 % en 1988 à quelque 19 % en 2010 (alors que les femmes sont passées de 44 % à 47 % de l'ensemble de la population active pendant la même période).

Le pourcentage estimatif de femmes occupant un poste de cadre supérieur dans l'industrie minière a varié entre 1987 et 2011; en 1999, il a chuté en deçà de 1 %, puis il est remonté à plus de 20 % en 2008. Cependant, au cours des 20 dernières années, le pourcentage de femmes cadres supérieures a peu fluctué, oscillant autour de 15 % en 1987 comme en 2011. La représentation des femmes au sein de la haute direction des sociétés minières a toujours été inférieure à la moyenne de l'ensemble de la main-d'œuvre, où elle était de 28 % et de 30 %, respectivement, pour les mêmes années.

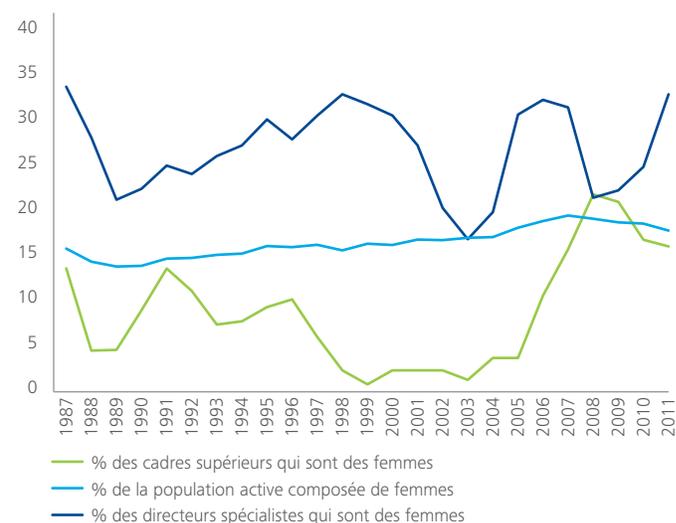
Il est intéressant de souligner que le pourcentage estimatif de directrices spécialistes a atteint un sommet de 34 % en 1987 et un creux de 17 % en 2003. En 2011, cependant, le pourcentage est remonté à un niveau comparable à celui de la fin des années 1980. Pour certaines années, le pourcentage de l'industrie minière s'est rapproché de celui de l'ensemble de la main-d'œuvre, tout en restant généralement plus bas.

Tableau 6 : Prévisions des besoins en matière d'embauche de l'industrie minière canadienne

	2012	2015	2020
Métiers et emplois non désignés	9 165	16 660	31 979
Surveillants, coordonnateurs et contremaîtres	1 789	3 281	6 258
Emplois professionnels et du domaine des sciences physiques	1 094	1 989	3 810
Professions techniques	909	1 657	3 204
Travailleurs de soutien	835	1 509	2 777
Gestionnaires ou professions du domaine des finances	623	1 136	2 127
Total	14 424	26 233	50 155

Source : Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (2010, p. 5).

Figure 15 : Proportion des femmes dans l'industrie minière



Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

Dans l'industrie minière, les femmes demeurent confinées dans des emplois liés au travail de bureau et de soutien ainsi que dans les services administratifs et généraux. Les femmes sont sous-représentées dans les postes fonctionnels (comme surveillants de mines, conducteurs d'équipement lourd ou de grues, conducteurs de camions et manœuvres) et dans les professions scientifiques. Cependant, selon les prévisions de l'industrie, les métiers et les professions techniques représenteront environ 70 % des tous les besoins en main-d'œuvre de l'industrie minière d'ici 2015 et 2020, respectivement (Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, 2010).

Les femmes qui occupent des postes au sein de la haute direction sont généralement affectées au siège social, souvent dans des emplois liés aux ressources humaines et à la finance. Il y a peu de modèles de rôles féminins en gestion opérationnelle et le nombre de femmes membres du conseil d'administration d'une société minière est extrêmement faible. L'étude intitulée *Women in Gas, Mining, and Oil in Australia, Canada & the U.S.* (2012b, p. 3), publiée en 2011 par Catalyst, indique que les femmes ne représentent que 1,4 % des chefs de direction, 5,9 % des administrateurs et 12,3 % des cadres supérieurs des sociétés minières.

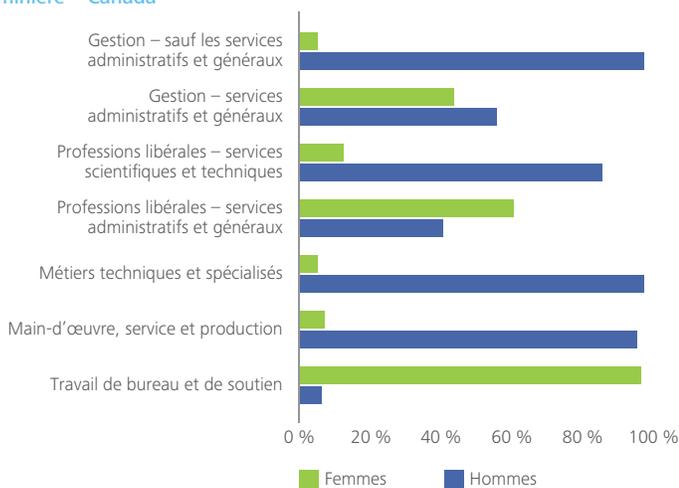
Les groupes de discussion et les entretiens que nous avons effectués auprès de représentants de sociétés minières, hommes et femmes, examinaient des problèmes liés à la situation des femmes dirigeantes dans l'industrie minière, les raisons pour lesquelles les femmes continuent d'être sous-représentées au sein de la haute direction, les stratégies possibles

pour combler l'écart entre les hommes et les femmes et la nature en évolution des postes de direction dans l'ensemble de l'industrie.

Les participants s'entendaient pour dire que le problème de la sous-représentation des femmes dans l'ensemble de l'industrie minière, et en particulier dans les postes de haute direction, n'est pas nouveau. Un dirigeant a rapporté qu'il a collaboré à un groupe de travail sur la question des femmes dans l'industrie minière il y a plus de 20 ans et qu'il constate que la situation a bien peu changé depuis. Le consensus qui se dégage de notre étude, cependant, c'est que la valeur de l'apport des femmes dans l'industrie minière est maintenant largement reconnue. Tant les hommes que les femmes qui ont participé à l'étude ont mentionné les nombreux avantages liés à la présence de femmes à la direction des sociétés minières, notamment leur influence positive sur des questions comme la conception du matériel, l'entretien ou les mesures de sécurité ainsi que leur contribution à faire des sites miniers éloignés des milieux de travail plus sains et moins violents.

Plus encore, la plupart des participants ont précisé que la conception du leadership efficace avait considérablement changé dans l'industrie minière; les nouveaux modèles de direction mettent davantage l'accent sur la collaboration, la souplesse, la responsabilisation, l'engagement du personnel, l'établissement de partenariats et une plus grande intelligence émotionnelle, plutôt qu'uniquement sur l'expérience opérationnelle et technique.

Figure 16 : Proportion des femmes dans certains emplois de l'industrie minière – Canada



Source : *Women in Mining Canada*, chiffres repris par le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (2010, p. 27).

« La culture s'améliore et arrive à attirer davantage les femmes; on conçoit la direction différemment, mais quand vient le temps des promotions, le discours, soudain, n'est plus le même. »

Citation d'un cadre supérieur masculin.
[traduction]

Autant les hommes que les femmes ont cependant déclaré que les parcours organisationnels menant à la haute direction dans l'industrie minière n'ont pas suivi le rythme du nouvel engouement pour les valeurs et l'engagement explicite de la direction à l'égard de la présence accrue de femmes à la haute direction. Les compétences en leadership qui déterminent une nomination à un poste de haut dirigeant sont encore essentiellement centrées sur les connaissances techniques et l'expérience acquise sur le plan opérationnel. Les femmes qui occupent un poste de cadre supérieur ont tendance à être confinées dans le secteur de l'administration générale plutôt que dans celui de l'exploitation. Par conséquent, le groupe de femmes pouvant être candidates à une promotion dans les hautes sphères de la direction est nettement plus restreint, même si la majorité des personnes que nous avons interrogées ont convenu que les femmes sont plus susceptibles de posséder les qualités recherchées pour un poste de direction.

Les participants à plusieurs des groupes de discussion ont mis l'accent sur l'urgence de changer la culture générale de l'industrie minière afin d'en faire un choix de carrière plus attrayant pour les femmes et, de ce fait, de faciliter l'accès des femmes aux postes de haute direction. Un vice-président a déclaré que l'industrie « est son propre pire ennemi » en ce qui concerne l'image négative qu'elle projette. Il est possible que les femmes n'optent pas pour cette industrie en raison de la médiatisation de cas de violation des droits de la personne à l'étranger, de préoccupations à l'égard des stéréotypes sur le « sale boulot » des mineurs et des histoires décrivant les sites miniers comme des milieux sexistes où la participation des femmes n'est jamais la bienvenue. Par exemple, l'étude publiée par Women in Mining Canada et intitulée *Ramp-Up: A Study on the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector* (2010, p. 17) révèle que plus du quart des étudiantes interrogées – qui étaient inscrites à un programme d'études postsecondaires lié à l'exploitation et à l'exploration minières – estiment que l'industrie minière n'est pas attrayante, car elle suscite des craintes relatives à un milieu de travail dominé par les hommes où la culture est discriminatoire.

Un haut dirigeant d'un site minier a souligné que certains mineurs refusent encore de travailler avec des femmes à cause d'une superstition persistante voulant que la présence d'une femme sous terre porte malheur. Des femmes ingénieures ont partagé leur expérience des mines, les décrivant comme des milieux machistes où, même si le nombre d'ingénieures augmente, rares sont celles qui accèdent à un poste de cadre. Une autre femme cadre supérieure a décrit la mentalité contraignante de style « Far West » qui prévalait au sein de certaines sociétés menant des projets allant de la découverte à la mise en valeur. Un directeur de mine a indiqué que de nombreux mineurs âgés résistent encore farouchement à l'idée d'avoir une femme pour patron, même si plusieurs entretiens ont souligné le fait qu'il s'est produit une évolution générationnelle et que les jeunes mineurs acceptent mieux les femmes à la haute direction.

« Les femmes occupant un poste de haute direction sont forcées de se comporter soit comme la méchante sorcière de l'Ouest, soit comme un homme. Elles n'ont pratiquement pas de marge de manœuvre, ce qui rend leur tâche difficile. »

Citation d'un vice-président masculin.
[traduction]



Alors, que faut-il changer?

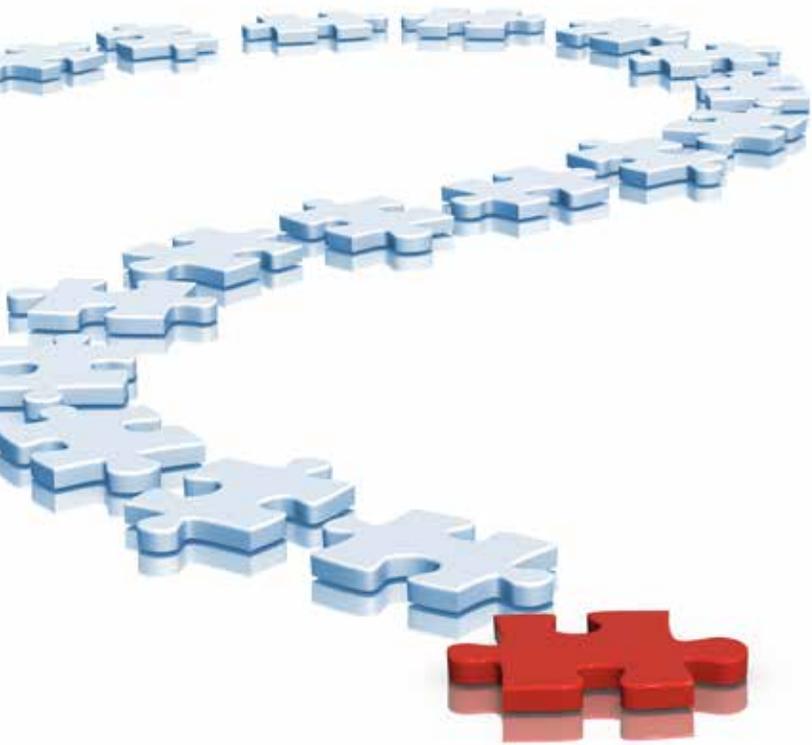
De manière générale, les ingénieures et les femmes cadres conviennent que les politiques des sociétés en matière de soutien à l'intégration des femmes et de la vie de famille sont insuffisantes et que les sociétés offrent relativement peu de politiques et de pratiques visant à accroître le pourcentage de femmes au sein de la haute direction et à régler les problèmes liés à la culture du milieu de travail, et ce, malgré des engagements verbaux des cadres supérieurs. La dirigeante d'un service de ressources humaines a mentionné les problèmes de maintien de l'effectif découlant du fait que les femmes évitent certains postes de direction, car elles savent que les attentes en matière de performance, en particulier celles liées aux déplacements, à la mobilité et à la disponibilité en tout temps, ne sont pas compatibles avec les obligations familiales. La plupart des exploitations canadiennes situées en régions isolées imposent des horaires de travail très intenses : les employés travaillent habituellement de 4 à 14 jours consécutifs, d'une durée d'environ 12 heures, puis profitent de périodes de congé prolongées établies en fonction du nombre de jours qu'ils ont passés sur le site (Costa, Silva et Hui, 2006, p. 2).

Une autre préoccupation souvent invoquée est que les gestionnaires de mines exercent beaucoup d'influence sur les politiques qui ont cours à la mine; par conséquent, le degré de souplesse à l'égard de la conciliation travail-famille relève du bon vouloir de chaque gestionnaire. D'autres femmes ont rapporté avoir subi des pressions subtiles pour qu'elles ne prennent pas leur congé de maternité au complet; un groupe de gestionnaires masculins a confirmé cette impression, déclarant que de profiter de la pleine durée de leur congé serait l'équivalent d'un « suicide professionnel ». Enfin, les femmes et les hommes, y compris un vice-président, ont admis que les femmes devaient souvent travailler plus dur que les hommes pour prouver leurs compétences pour un poste de cadre supérieur, parce que leur rendement était souvent évalué avec plus de sévérité.

Les entretiens ont permis de cerner une multitude de suggestions de changements fondamentaux pour régler la question de l'inégalité entre les hommes et les femmes dans les équipes de direction. Les participants ont invité l'industrie à élargir son bassin de talents de façon plus proactive en encourageant les jeunes femmes à embrasser la carrière de géologue ou d'ingénieur au moyen de bourses d'études et d'autres mesures incitatives. Parmi les étudiants qui ont obtenu un diplôme universitaire en 2007, la proportion de femmes était inférieure à celle des hommes dans les domaines de l'architecture, du génie et des services connexes (24 %); des mathématiques, de l'informatique et des sciences de l'information (30 %); et des services personnels, de protection et de transport (48 %) ³⁶.

Dans les sociétés, il faut que les processus de nomination soient mis à jour et reflètent les nouvelles conceptions à l'égard des compétences en leadership. Les femmes qui occupent les postes les plus élevés doivent être mises à l'avant-plan des campagnes de recrutement. Il faut aussi mettre en place des systèmes plus structurés et transparents pour parrainer et encadrer les travailleuses. Les résultats d'une étude intitulée *Women: An Unmined Resource – A Report on Female Participation within BC's Mineral Exploration and Mining Industry* (2011, p. 43) révèlent que plus de la moitié des femmes interrogées avaient eu un mentor au cours de leur carrière; cependant, le mentorat n'était officiel que dans 9 % des cas, et 42 % des répondantes ont déclaré qu'elles avaient trouvé leur mentor par le truchement de réseaux officieux.

D'autres femmes ont exprimé de sérieuses inquiétudes quant aux inégalités salariales. La recherche effectuée par Women in Mining Canada a démontré que dans l'industrie minière canadienne, les femmes gagnaient en moyenne environ 32 % de moins que les hommes, soit 11 % de plus que l'écart de rémunération moyen entre les sexes qui existe à l'échelle nationale (2010, p. 9). Les femmes et les hommes ont rejeté presque à



l'unanimité l'imposition de quotas comme méthode pour accroître la présence des femmes à des postes de haute direction, mais plusieurs participants ont suggéré que les sociétés pourraient favoriser l'avancement plus rapide des femmes talentueuses affectées à l'exploitation, ce qui élargirait la participation des femmes à la direction; les sociétés pourraient aussi faire mieux connaître les femmes talentueuses en les faisant participer à des projets particuliers qui attireraient l'attention sur elles. Une femme cadre supérieure d'un service des ressources humaines a fait remarquer que les femmes elles-mêmes doivent réseauter de manière plus déterminée et mieux tirer parti des réseaux; un homme occupant un poste semblable a aussi souligné que les hommes doivent être incités à considérer la conciliation travail-famille comme un élément positif pour les hommes aussi, et non comme un problème typiquement féminin. Parmi les autres idées avancées, citons également la mise sur pied de programmes de formation sur la diversité à l'intention des cadres supérieurs; l'adoption de modalités de travail plus créatives, comme des tableaux de service souples et des emplois partagés ou à temps partiel; et une attention accrue et soutenue aux problèmes de harcèlement professionnel.

« Au lieu de toujours chercher ce que les femmes doivent faire pour accroître leurs chances d'accéder à la haute direction, les sociétés minières devraient s'affairer à préparer les hommes à travailler de manière plus efficace avec leurs collègues féminines affectées à l'exploitation. »

Femme cadre supérieure. [traduction]



Enfin, quelques cadres supérieurs ont parlé des défis particuliers qui se posent lorsqu'il s'agit de favoriser la promotion de femmes autochtones ou appartenant à d'autres minorités au sein de l'industrie minière. D'après le recensement de 2006, les Autochtones représentent seulement 6,75 % des travailleurs de l'industrie minière, et les immigrants, 8,75 % (Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, 2010). Dans le cas des travailleurs immigrés, l'absence de reconnaissance de leurs diplômes, les lacunes en matière de compétences, l'inexpérience au Canada, la connaissance insuffisante du français et de l'anglais et d'autres barrières culturelles sont autant d'obstacles à leur participation à l'industrie minière (*BC Mineral Exploration and Mining Labour Shortage Task Force*, 2008, p. 22).

Étant donné l'emplacement de plusieurs mines, il est particulièrement urgent de déployer des efforts concertés pour inclure les femmes autochtones à la main-d'œuvre. L'horaire de travail nuit à l'embauche de travailleuses autochtones, car il ne leur permet pas de s'acquitter de leurs tâches traditionnelles dans leur communauté. Le fait que les quarts de travail soient longs, ou les semaines prolongées, restreint souvent les possibilités d'embauche aux seules travailleuses sans famille ou sans engagements culturels ou religieux. Le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière préconise une plus grande souplesse pour les travailleurs autochtones de façon à permettre à ces derniers de s'adonner à leurs pratiques traditionnelles sur les plans économique, social et culturel comme la chasse, la cueillette, le partage et les rassemblements (2010, p. 12). Des programmes de sensibilisation à la culture autochtone ont également été proposés comme stratégie valable pour favoriser le recrutement, le maintien en fonction et la promotion des Autochtones dans l'industrie minière (*ibid.*). Malgré ces suggestions, il reste qu'il n'est pas facile d'offrir un cadre de travail propice à toutes les femmes, et favoriser l'ascension des femmes aux postes de haute direction demeure un défi important et complexe pour l'industrie minière.

Pour une étude plus détaillée, consultez *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining* (en anglais seulement), accessible à www.carleton.ca/cwpppl.

A white golf ball sits on a vibrant green lawn. The ball is positioned in the upper center of the frame. The grass is dense and well-maintained. In the bottom right corner, a portion of a person's foot wearing a sandal is visible.

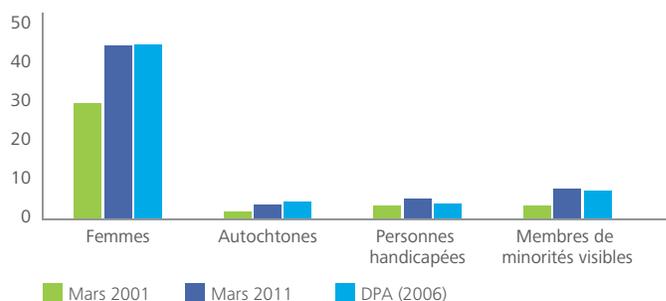
ON Y EST PRESQUE

L'écart entre les
sexes parmi les
cadres supérieurs de
la fonction publique
fédérale au Canada

Le taux de femmes accédant à des postes de haute direction au sein de la fonction publique fédérale (FPF) est nettement différent de celui observé dans l'industrie minière; le secteur privé pourrait même s'inspirer du secteur public, qui lui offre plusieurs leçons instructives pour combler l'écart. Malgré la proportion remarquable de femmes observée parmi les hauts dirigeants, notre analyse a cependant révélé qu'il subsiste quelques défis dans ce secteur, même si ce dernier s'est attaqué avec assez de succès au problème de la sous-représentation des femmes à des postes de haute direction au cours des trente dernières années.

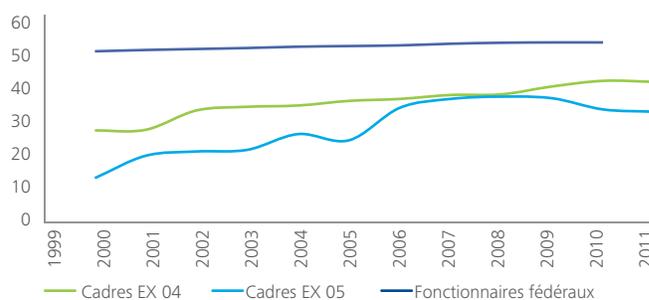


Figure 17 : Pourcentage des groupes désignés d'équité en emploi au sein de l'équipe de direction



Source : Conseil du Trésor du Canada, « Aperçu démographique de la fonction publique fédérale », 2011.

Figure 18 : Pourcentage de la fonction publique fédérale des cadres EX 04b et des cadres EX 05b qui sont des femmes



Sources : a) Enquête sur la population active, chiffres compilés par les auteures; b) Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

En 2010, le quotidien *Ottawa Citizen* disait des femmes qu'elles accédaient en masse aux postes de hauts dirigeants de la FPF canadienne (mai 2010b). Certes, la situation aujourd'hui est radicalement différente de celle de 1969, quand Kathleen Archibald publiait *Les deux sexes dans la fonction publique*, la première étude se penchant sur la situation des femmes fonctionnaires au Canada à une époque où, comme M^{me} Archibald le décrivait elle-même, la Commission de la fonction publique « jugeait que le problème qu'elle avait à résoudre n'était pas de garder les femmes à un niveau inférieur – cela allait de soi –, mais bien d'empêcher que leur nombre augmente dans la fonction publique » (cité dans le document publié par M^{me} Thomas en 2011, p. 12). En 2011, les femmes étaient effectivement très bien représentées parmi les hauts dirigeants de la FPF canadienne. Les femmes composent actuellement 55,2 % des fonctionnaires fédéraux et 44,9 % des dirigeants de la FPF, soit 14,9 % de plus qu'en 2011.

Le pourcentage de femmes a augmenté depuis 2000 aussi bien parmi les cadres EX 04 que parmi les cadres EX 05. Dans le cas des cadres EX 04, le pourcentage est passé de 28 % à 43 %; dans le cas des cadres EX 05, il est passé de 14 % à 34 %. Toutefois, l'écart entre le pourcentage de femmes au sein de la catégorie des cadres EX et leur disponibilité au sein de la fonction publique est plus élevé pour les EX 05 que pour les EX 04.

Dans les rangs des employés de la FPF les plus haut placés, les femmes occupent 34,5 % des postes de sous-ministres, postes assignés directement par le premier ministre. Jusqu'ici cependant, une seule femme, Jocelyne Bourgon (1994-1999), a détenu le titre de greffière du Conseil privé, qui correspond au grade le plus élevé de la fonction publique du Canada; la personne qui l'occupe cumule aussi les fonctions de secrétaire du Cabinet et de chef de la fonction publique.

Comment le succès du leadership féminin au sein de la FPF s'explique-t-il?

Dans l'ensemble, la majorité des fonctionnaires sont des femmes. En matière d'emploi, le secteur public tend à offrir des conditions de travail avantageuses, des emplois relativement stables, des horaires de travail souples, un bon salaire et des avantages sociaux intéressants (OCDE, 2012, p. 101). En outre, le cloisonnement horizontal de l'emploi et les écarts salariaux y sont généralement moins marqués (*ibid.*, p. 101), de sorte que ces postes sont recherchés par les femmes. Au Canada, l'augmentation de l'accès des femmes aux hautes sphères de la direction de la fonction publique a été rendue plus facile par le nombre élevé de travailleuses attirées par les conditions de travail avantageuses soutenues par des conventions collectives efficacement négociées. Comme le soutient la remarque de M^{me} Stephenson, le gouvernement fédéral a démontré une véritable volonté de favoriser le leadership féminin par divers moyens, notamment la modification de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, en 1996, qui englobe désormais la fonction publique fédérale. La Loi visait à l'origine à repérer et à éliminer les barrières empêchant la participation au marché du travail des femmes, des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées; elle a été par la suite élargie et comprend maintenant la mise en place de mesures positives visant à promouvoir une fonction publique plus représentative de la population.



« La fonction publique s'y est attelée. Ce n'est pas l'effet d'un coup de baguette magique. Il y avait une véritable volonté de changer. »

Carol Stephenson, doyenne, école d'administration Richard Ivey, Université Western Ontario, mai 2010b. [traduction]

Les participants à notre étude ont relevé toute une gamme d'initiatives stratégiques qui ont rehaussé les possibilités pour les femmes d'accéder à des postes de cadres supérieurs au-delà des simples cibles de parité d'emploi; citons notamment les programmes de développement du leadership et de mentorat et, plus particulièrement, des politiques d'équilibre travail-famille prévoyant de généreux congés parentaux. Un participant masculin a résumé la situation ainsi : « Le "tuyau" fuyait moins que dans le secteur privé, parce que le secteur public offrait de bons emplois et divers moyens pour maintenir les femmes en poste et les inciter à s'élever dans la hiérarchie. »

Les personnes interrogées ont mentionné l'influence positive des défenseurs, hommes et femmes, de l'accès des femmes à la haute direction, qui ont ouvert la voie en appuyant les femmes dans tout leur cheminement de carrière; d'autres ont mentionné que l'adoption de

bonnes pratiques de gestion des ressources humaines a contribué à améliorer l'équité des chances en matière d'avancement.

En 2008, le nombre important de femmes dans les rangs des dirigeants de la FPF a incité Maria Barrados, alors présidente de la Commission de la fonction publique, à recommander au Comité sénatorial permanent des finances nationales de revoir la pertinence de protéger les femmes en tant que groupe désigné d'équité en emploi en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Madame Barrados admettait cependant qu'une telle mesure aurait une incidence négative sur les femmes membres de minorités visibles, qui éprouvent toujours des difficultés à accéder à des postes de cadres supérieurs (mai 2010a). Cette remarque était importante, puisqu'elle sous-entendait que les progrès accomplis par les femmes au sein de la catégorie des cadres EX n'étaient pas nécessairement les mêmes pour toutes les femmes et soulignait la nécessité de considérer le sexe en même temps que d'autres variables, comme l'origine ethnique, dans l'évaluation de l'accès des femmes aux postes de haute direction.

Quels changements reste-t-il encore à faire?

Bien que les participants à nos entretiens aient reconnu les progrès enviables de la FPF en matière d'accès des femmes aux postes de haute direction, comparativement à d'autres secteurs, certaines préoccupations ont été exprimées quant à la nature toujours sexuée du leadership et à la perception que les progrès accomplis étaient acquis à jamais.

Tout comme les représentants de l'industrie minière interrogés, certains dirigeants de la FPF ont souligné que la culture de la fonction publique exige des hauts dirigeants qu'ils soient disponibles en tout temps; à cause de ces attentes, il est bien difficile de s'acquitter de ses responsabilités familiales ou même de mener une vie sociale extérieure au travail. Une des femmes interrogées a signalé que le portrait du « fonctionnaire idéal » n'a pas tellement changé au fond et que les attentes reposaient toujours sur l'hypothèse habituelle que quelqu'un d'autre était à la maison pour s'occuper de tout le reste. Cette question de l'évolution de la culture a suscité une réaction intéressante de la part d'une participante, une fonctionnaire cadre maintenant à la retraite : « Au fond, je ne sais pas si celles d'entre nous qui "y sont parvenues" ont vraiment fait avancer les choses. Si nous n'avons fait évoluer ni la culture, ni les attentes, et que la



« Je pense que le secteur public a vraiment fait preuve de leadership dans ce domaine. Nous avons toujours été en avance pour ce qui est de donner l'exemple au pays et d'illustrer ce que l'égalité des sexes pouvait être. »

Fonctionnaire masculin haut placé. [traduction]

définition du leadership féminin n'a pas changé, qu'avons-nous vraiment accompli? » Cette réflexion suggère que, pour qu'un changement véritable ait lieu, il faudrait que les femmes qui occupent un poste de cadre supérieur remettent en question les attentes du milieu au lieu de s'efforcer de se plier aux idées préconçues qui définissent leurs responsabilités et ce qu'elles doivent faire pour s'en acquitter.

Une autre idée qui revenait souvent est celle de la place inégale des femmes à la haute direction. Nos données sur le secteur privé révélaient les progrès remarquables de certains secteurs d'activité par rapport à d'autres. Ici aussi, les participants ont relevé des écarts dans les progrès accomplis au gouvernement fédéral et ont suggéré que, dans certains services, la culture ou d'autres obstacles à l'accès des femmes à la haute direction méritaient qu'on s'y attarde. Des données semblables recueillies à l'échelle internationale confirment que les femmes fonctionnaires cadres sont beaucoup plus susceptibles de diriger un service lié aux ressources humaines ou aux communications qu'au budget, par exemple (OCDE, 2012, p. 101).



« Bien sûr qu'une femme peut obtenir un poste de cadre, mais il lui faudra probablement une gardienne d'enfants ou un conjoint qui reste à la maison. »

Femme fonctionnaire haut placée.
[traduction]

« Je ne sais pas si les hommes et les femmes de la génération qui me suit accepteront les conditions qui accompagnent les postes de cadres à la fonction publique. Je crois qu'ils attendent autre chose de la vie. »

Cadre supérieur masculin. [traduction]



« Nos emplois sont très complexes et comportent beaucoup de responsabilités; certes, les femmes ont atteint les postes de cadres, mais ce n'est pas partout la même chose dans l'ensemble de la fonction publique. Il suffit de se pencher sur certains services pour voir qu'il reste encore des bastions de pouvoir masculin. »

Femme fonctionnaire haut placée. [traduction]

La question de l'évolution générationnelle a aussi été abordée dans notre étude sur la FPF. Les hommes et les femmes cadres ont jugé que la FPF devait porter attention aux changements d'attitude envers la carrière et les relations entre le travail et la vie familiale que nombre de leurs collègues plus jeunes, hommes et femmes, expriment de plus en plus. Ces changements d'attitude n'impliquent pas nécessairement un intérêt moins grand à l'égard de la carrière ou de l'engagement au travail de la part des jeunes employés; ils supposent plutôt que la nouvelle génération de leaders éventuels souhaite adopter des stratégies d'emploi qui traiteront la santé et le bien-être différemment de leurs prédécesseurs. Les participants s'entendaient pour dire que cette tendance générationnelle risquait de modifier sur plusieurs plans, en dernière analyse, la façon dont le leadership s'exercerait aussi bien par les femmes que les hommes.

Sur la question de la diversité, une femme de couleur a signalé qu'il ne fallait pas mesurer les progrès accomplis sur le plan de l'égalité seulement en fonction du nombre de femmes occupant des postes de hauts dirigeants. Selon elle, le fait de « cocher deux cases de l'équité en matière d'emploi » ne conduisait pas nécessairement à l'établissement d'une culture où les défis en matière de diversité étaient réglés, ni même compris : « Il y a des problèmes complexes, souvent subtils (et parfois, pas si subtils que ça!), qui surgissent encore maintenant et qui demandent une attention et une sensibilisation perpétuelles. L'atteinte des cibles, ce n'est que la première étape. »

Enfin, la question de savoir si les femmes sont parvenues de manière définitive aux postes de direction dans la fonction publique a également été soulevée. Une femme a émis une mise en garde contre l'idée que les progrès vers l'égalité des sexes dans les postes de direction étaient inévitables, et a précisé que, selon elle, dans un contexte de réduction de l'effectif où la nécessité de rééquilibrer les chances des hommes et des femmes au nom de l'équité en matière d'emploi était remise en question et où le grand public risquait de considérer l'égalité de la femme comme un débat dépassé, il pourrait devenir plus difficile de maintenir les progrès accomplis par les femmes dans la FPF. Cette remarque est un important rappel de la complexité et de la persistance du problème de la sous-représentation des femmes aux postes de haute direction; il faut encore préserver les progrès durement accomplis et comprendre que ces progrès ne doivent pas être tenus pour acquis.



CONCLUSIONS *et* RECOMMANDATIONS



Nous espérons que cette analyse comparative constitue un point de départ vers l'établissement d'une nouvelle orientation du débat entourant la sous-représentation des femmes dans les équipes de haute direction. Nos analyses des données et nos études de cas renforcent certaines des découvertes admises dans le domaine tout en mettant en lumière de nouvelles réflexions sur l'inégalité des progrès accomplis dans certains secteurs et d'un secteur à l'autre, de même que sur les attentes de la société, les différences générationnelles et la diversité. À notre avis, l'approche comparative entre les secteurs que nous avons retenue a le potentiel de remodeler notre vision des femmes et des postes de haute direction et de favoriser de nouveaux échanges et l'adoption de nouvelles stratégies.

Nous recommandons que les mesures suivantes soient prises :

- **Élaborer des stratégies organisationnelles pour soutenir les femmes qui occupent des postes de haute direction.** Pour favoriser la représentation des femmes au sein des équipes de haute direction, les organisations du secteur public, du secteur privé et du

secteur des organismes sans but lucratif doivent adopter un plan d'action clair et en plusieurs volets pour éliminer les barrières systémiques. Les engagements verbaux et les stratégies ponctuelles ne suffisent pas. Pour qu'une évolution profonde et durable ait lieu, il faut que des changements explicites soient apportés aux pratiques de gestion des talents, à la conception des organisations et des milieux de travail, à la gestion des risques et aux stratégies d'assurance de la qualité. Ce n'est qu'alors que les organisations et que les secteurs d'activité pourront s'attaquer aux formes les plus subtiles de la discrimination qui nuisent aux possibilités d'avancement des femmes.

- **Modifier les attentes des dirigeants en remodelant les cultures en place dans les milieux de travail.** Il ne suffit pas de changer la définition du leadership efficace. Les pratiques de gestion, les communications de la direction et les valeurs de l'organisation doivent toutes refléter et véhiculer l'équilibre et le partage des responsabilités entre les hommes et les femmes dans tous les aspects des tâches familiales. Pour ce faire, il faut également revoir les attentes en matière d'horaires de travail et de disponibilité des cadres supérieurs et adopter des approches favorisant l'intégration significative du travail et de la vie personnelle de façon à mobiliser et à soutenir la prochaine génération de leaders.
- **Adopter des méthodes collaboratives visant à accroître le leadership féminin afin de susciter le changement à l'échelle des secteurs.** La collaboration entre les organisations et, finalement, entre les secteurs pour mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de leadership féminin devrait devenir la norme. Les initiatives entreprises par un secteur tout entier pour mettre fin à la sous-représentation des femmes aux postes de haute direction transformeront beaucoup plus rapidement et plus efficacement les perspectives du leadership féminin que s'il faut compter sur chaque organisation pour changer les choses à son échelle. Pareille collaboration nécessitera la créativité et la mobilisation de nombre de joueurs, notamment les professionnels des ressources humaines, les associations sectorielles et, plus important encore, les cadres supérieurs actuels qui doivent être prêts à défendre des stratégies audacieuses pour transformer la représentation des femmes parmi l'élite.
- **S'engager à défendre la diversité au sein de la direction.** Les organisations doivent se doter d'équipes de dirigeants qui non seulement luttent contre l'inégalité hommes-femmes, mais tiennent compte de tous les aspects de la diversité que doivent représenter aussi bien le secteur public que le secteur privé ou le secteur des organismes sans but lucratif. Étant donné le profil démographique du Canada, les effets de la mondialisation et l'engagement public du Canada envers la justice sociale, il est impératif pour tous les secteurs que les compétences en leadership recherchées privilégient l'inclusion et visent à accroître et à maintenir la diversité.



ORIENTATION FUTURE



Plan d'action pour la recherche sur le sujet du leadership féminin au Canada

- **De nouvelles analyses comparatives** doivent être menées entre les secteurs et au sein des secteurs, de même que des études comparatives du Canada par rapport à d'autres pays. La présente étude a permis de cerner des différences importantes entre les rôles de direction que jouent les femmes dans différents secteurs d'activité. Il serait intéressant de voir les résultats d'autres recherches qui se pencheraient sur les raisons pour lesquelles les femmes se positionnent mieux dans certains secteurs que dans d'autres. Par exemple, pourquoi les femmes occupent-elles des postes de direction dans le secteur des services, mais pas dans le secteur du commerce de détail et de gros? Seules de nouvelles études comparatives pourront expliquer ces écarts

et cerner le rythme inégal de l'évolution. Des comparaisons entre les pays pourraient aussi révéler s'il y a des problèmes d'accès des femmes aux postes de direction qui sont propres à un secteur d'activité et qui doivent être réglés.

- À partir des travaux de Pesonen, Tienari et Vanhala (2011), et de Myrden, Mills et Mills (2011), **de nouvelles recherches doivent être menées sur la façon dont la question des sexes est traitée dans le milieu du travail.** Même si nombre de pratiques exemplaires ont été adoptées ici et là, il faut mener encore d'autres études sur les répercussions des messages et des communications au travail, sur le renforcement subtil des rôles traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes et sur la façon dont ces pratiques peuvent entraver le progrès vers l'atteinte des cibles en matière d'égalité et de non-discrimination.
- La question du leadership – et en particulier, **le leadership féminin – dans le secteur des organismes sans but lucratif a fait l'objet de trop peu de recherches quantitatives et qualitatives.** Comment se fait-il que les femmes occupent tant de postes de direction dans ce secteur? Nos recherches ont révélé que les organismes de bienfaisance canadiens ont à leur tête un pourcentage élevé de femmes, surtout par rapport au secteur privé. Pourquoi? Quelles leçons pouvons-nous tirer de l'expérience des femmes dirigeant des organismes sans but lucratif qui seraient applicables au secteur privé? Dans quelle mesure le fait d'occuper un poste à la direction d'un petit organisme sans but lucratif constitue-t-il un tremplin pour l'accès aux postes de direction d'organismes sans but lucratif plus importants ou de conseils d'entreprise?
- L'étude de Konrad et Yap (2010) a permis de découvrir que les femmes membres d'une minorité visible étaient plus désavantagées sur le marché du travail que les hommes membres d'une minorité visible ou que les femmes en général. Notre recherche confirme cette tendance et témoigne de la nécessité d'explorer plus en profondeur **les multiples facettes de la discrimination dont sont victimes les femmes qui cherchent à obtenir un poste de haute direction dans tous les secteurs.** Les recherches sur les femmes et les postes de haute direction doivent éviter de s'arrêter uniquement aux écarts hommes-femmes. Au contraire, les recherches sur le sujet doivent explorer les interactions entre les défis liés au sexe, à l'origine ethnique, à la classe sociale, à l'orientation sexuelle, aux handicaps, etc., de même que les moyens d'éliminer ces barrières pour que les postes de haute direction se diversifient de manière appréciable.

Annexe A : Description de l'Enquête sur la population active

L'Enquête sur la population active (EPA) est un sondage effectué chaque mois par Statistique Canada. Les ménages interrogés répondent à des questions sur leurs activités sur le marché du travail et sur leurs caractéristiques démographiques. L'enquête est effectuée selon un cycle de six mois, c'est-à-dire qu'un ménage sur six de l'échantillon est au sixième mois du cycle, tandis qu'un ménage sur six en est à son premier mois de participation. Chaque mois, environ 100 000 personnes faisant partie de 54 000 ménages répondent au sondage.

L'échantillonnage inclut les Canadiens de plus de 15 ans résidant dans l'une des dix provinces, qui ne sont pas membres de l'armée régulière des Forces canadiennes, qui ne vivent ni dans une réserve ni dans un autre peuplement autochtone et qui ne sont pas internés. Statistique Canada estime que seuls 2 % des citoyens canadiens sont exclus du sondage par ces restrictions.

Statistique Canada emploie un modèle d'échantillonnage stratifié pour sélectionner les ménages participant à l'enquête. Statistique Canada utilise ensuite des pondérations pour ajuster les résultats et tenir compte du processus de stratification. Toutes les estimations de l'EPA comprises dans le présent rapport ont été ajustées en fonction des pondérations fournies.

Les pourcentages indiqués dans le rapport correspondent à une moyenne mobile sur trois ans. La sélection des cadres supérieurs seulement parmi l'échantillon de l'EPA en donne un encore plus petit, de sorte que les fluctuations des pourcentages estimatifs sont grandes. Le recours à la moyenne mobile sur trois ans vise à créer une présentation moins volatile de l'évolution des niveaux et des tendances au fil du temps.

Description des variables

Se reporter à la Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S), au catalogue no 12-583-XIF, à l'adresse <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/noc-cnp/2011/index-indexe-fra.htm> pour obtenir des renseignements détaillés sur la définition des postes de cadres supérieurs et de directeurs spécialistes.

Neuf secteurs d'activité ont été définis à partir des catégories du SCIAN. Les neuf catégories créées sont la finance, le commerce de détail, l'énergie, la fabrication, les technologies et la science, les services, l'administration publique, le tourisme et le transport, et l'immobilier. La deuxième colonne du tableau A1 indique les sous-catégories de l'EPA qui ont été combinées pour créer les neuf secteurs d'activité. La troisième colonne du tableau A1 contient plus de détails sur les activités incluses dans chaque catégorie.

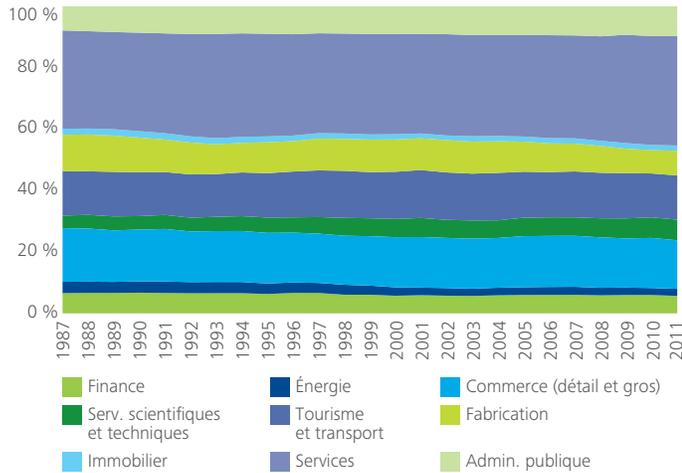
Tableau A1 : Définition des secteurs d'activité

Catégorie	Catégorie de l'EPA	Catégories détaillées	
Finance	Finance Sociétés d'assurance et fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités monétaires – banque centrale • Intermédiation financière et activités connexes • Valeurs mobilières, contrats de marchandise et autres activités d'investissement financier connexes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociétés d'assurance et activités connexes • Fonds et autres instruments financiers
	Agriculture Foresterie et exploitation forestière Pêche, chasse et piégeage	<ul style="list-style-type: none"> • Cultures agricoles • Élevage et aquaculture • Foresterie et exploitation forestière 	<ul style="list-style-type: none"> • Pêche, chasse et piégeage • Activités de soutien à l'agriculture et à la foresterie
Énergie et ressources	Extraction minière, extraction de pétrole et de gaz	<ul style="list-style-type: none"> • Extraction de pétrole et de gaz • Extraction minière et exploitation en carrière (sauf l'extraction de pétrole et de gaz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de soutien à l'extraction minière, pétrolière et gazière
	Services publics	<ul style="list-style-type: none"> • Production, transport et distribution d'électricité • Distribution de gaz naturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux d'aqueduc et d'égout et autres
	Produits du pétrole et du charbon	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication de produits du pétrole et du charbon 	
Commerce de détail et de gros	Commerce de gros	<ul style="list-style-type: none"> • Grossistes-marchands de produits agricoles • Grossistes-marchands de produits pétroliers • Grossistes-marchands de produits alimentaires, de boissons et de tabac • Grossistes-marchands d'articles personnels et ménagers • Grossistes-marchands de véhicules automobiles et de pièces 	<ul style="list-style-type: none"> • Grossistes-marchands de matériaux et fournitures de construction • Grossistes-marchands de machines, de matériel et de fournitures • Grossistes-marchands de produits divers • Commerce électronique de gros entre entreprises, et agents et courtiers
	Commerce de détail	<ul style="list-style-type: none"> • Concessionnaires de véhicules et de pièces automobiles • Magasins de meubles et d'accessoires de maison • Magasins d'appareils électroniques et ménagers • Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage • Magasins d'alimentation • Magasins de produits de santé et de soins personnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Stations-service • Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires • Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres • Magasins de marchandises diverses • Magasins de détail divers • Détaillants hors magasin

Catégorie	Catégorie de l'EPA	Catégories détaillées	
Services scientifiques et techniques	Services professionnels, scientifiques et techniques	<ul style="list-style-type: none"> Services juridiques Services de comptabilité, de préparation de déclarations de revenus, de tenue de livres et de paye Architecture, génie et services connexes Services spécialisés de design Conception de systèmes informatiques et services connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques Services de recherche et de développement scientifiques Publicité, relations publiques et services connexes Autres services professionnels, scientifiques et techniques
	Industrie de l'information et industrie culturelle	<ul style="list-style-type: none"> Édition (sauf par Internet) Industries du film et de l'enregistrement sonore Radiotélévision (sauf par Internet) Télécommunications Traitement de données, hébergement de données et services connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Autres services d'information Arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes Établissements du patrimoine Divertissement, loisirs, jeux de hasard et loteries
Tourisme et transport	Services d'hébergement et de restauration	<ul style="list-style-type: none"> Services d'hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> Services de restauration et débits de boissons
	Transport	<ul style="list-style-type: none"> Transport aérien Transport ferroviaire Transport par eau Transport par camion Transport en commun et transport terrestre de voyageurs 	<ul style="list-style-type: none"> Transport par pipeline Transport de tourisme et d'agrément Activités de soutien au transport Services postaux Messageries et services de messagers
Fabrication	<p>Entrepreneurs principaux Entrepreneurs spécialisés Fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac Usines de textiles et de produits textiles Fabrication de vêtements et de produits en cuir Fabrication de produits en bois Fabrication du papier Impression et activités connexes de soutien Fabrication de produits chimiques Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc Fabrication de produits minéraux non métalliques Première transformation des métaux Fabrication de produits métalliques</p>		
Services (sauf les administrations publiques)	Services d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> Écoles primaires et secondaires Collèges communautaires et cégeps Universités Écoles de commerce et de formation en informatique et en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Écoles techniques et écoles de métiers Autres établissements d'enseignement et de formation Services de soutien à l'enseignement
	Soins de santé et assistance sociale	<ul style="list-style-type: none"> Services de soins de santé ambulatoires Hôpitaux 	<ul style="list-style-type: none"> Établissements de soins infirmiers et de soins pour bénéficiaires internes Assistance sociale
	Services administratifs, services de gestion et autres services	<ul style="list-style-type: none"> Services administratifs et services de soutien Services de gestion des déchets et d'assainissement 	
Administrations publiques et services du secteur public	Administration publique fédérale	<ul style="list-style-type: none"> Services de défense Services de protection fédéraux Services fédéraux relatifs à la main-d'œuvre, à l'emploi et à l'immigration 	<ul style="list-style-type: none"> Affaires étrangères et aide internationale Autres services de l'administration publique fédérale
	Administrations publiques provinciales et territoriales	<ul style="list-style-type: none"> Services de protection provinciaux Services provinciaux relatifs à la main-d'œuvre et à l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Autres services des administrations publiques provinciales et territoriales
	Administrations publiques locales, municipales et régionales	<ul style="list-style-type: none"> Services de protection municipaux Autres services des administrations publiques locales, municipales et régionales 	
	Administrations publiques autochtones		
	Organismes publics internationaux et autres organismes publics extraterritoriaux		
Immobilier	Services immobiliers		
	Entreposage	<ul style="list-style-type: none"> Entreposage général Entreposage frigorifique 	<ul style="list-style-type: none"> Entreposage de produits agricoles Autres activités d'entreposage
	Services de location et de location à bail		

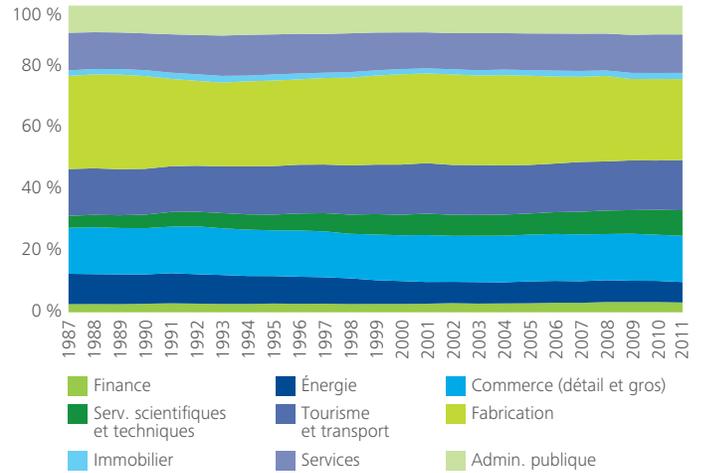
Annexe B : Tableaux et figures complémentaires

Figure B1 : Répartition des femmes par secteur d'activité



Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

Figure B2 : Répartition des hommes par secteur d'activité



Source : Enquête sur la population active, données compilées par les auteurs.

Tableau B1 : Pourcentage de femmes composant le groupe professionnel direction dans la fonction publique fédérale et l'ensemble de la fonction publique fédérale

Année	% du groupe direction	% des EX 04	% des EX 05	% de l'ensemble de la FPF
2011-2012	s.o.	42,8	33,7	s.o.
2010-2011	44,9	43,1	34,4	54,8
2009-2010	44,1	41,4	37,8	54,8
2008-2009	43,0	39,0	38,3	54,7
2007-2008	41,7	38,8	37,6	54,4
2006-2007	40,4	37,6	34,9	53,9
2005-2006	38,8	37,0	25,0	s.o.
2004-2005	37,2	35,6	26,9	53,5
2003-2004	34,9	35,2	22,1	53,1
2002-2003	33,8	34,1	21,6	52,8
2001-2002	32,0	28,2	20,3	52,5
2000-2001	30,0	28,0	13,5	52,1
1999-2000	28,4			51,4
1998-1999				
1997-1998				50,4
1992-1993				47,1
1987-1988				44,3
1982-1983				41,8

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

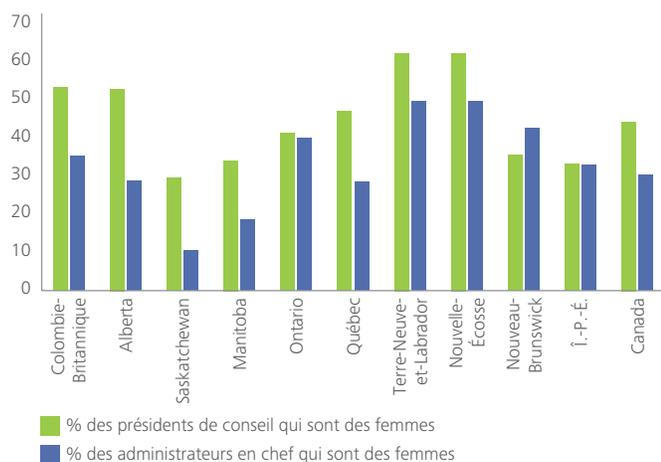
Tableau B2 : Représentation des femmes dans les Forces canadiennes (armée régulière et réserve) – mai 2009

	Femmes (%)	Officiers généraux (% de femmes)	Officiers supérieurs (% de femmes)	Officiers subalternes (% de femmes)	Officiers subalternes (% de femmes)	Grade inférieur à sous-officier (% de femmes)
Armée terrestre	11	3	9	16,4	8	11,2
Aviation	17,5	8	13	19	16	19
Marine	13,9	0	8,4	23	14,4	15,2
Réserve	18,2	4,3	11	19	17,3	19
Total	15,1	4	10,4	19	12	16

Source : Forces canadiennes (2009).

La figure B3 illustre la variation de la représentation des femmes aux postes de présidentes et d'administratrices en chef de conseils scolaires par province. Il y a beaucoup de différences entre les provinces, mais il convient de noter que les provinces plus petites abritent un moins grand nombre de conseils scolaires.

Figure B3 : Représentation des femmes dans les conseils scolaires par province



Notes

1. Voici quelques-unes des publications récentes sur le sujet : Conference Board du Canada, *Women in Senior Management: Where are They?*; Catalyst, *Mentoring: Necessary but Insufficient for Advancement*; Catalyst, *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers*; et Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*.
2. Pour s'initier aux études déjà parues sur le sujet, voici trois excellents points de départ : Acker, *Hierarchies, Jobs and Bodies*; Eagly et Carli, *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*; et Jogulu et Wood, *The role of leadership theory in raising the profile of women in management*.
3. Se reporter à l'Annexe A pour consulter une description de l'Enquête sur la population active et obtenir la définition détaillée des catégories créées à partir des données de l'enquête.
4. Consulter à ce sujet Credit Suisse, *Gender Diversity and Corporate Performance*; Orser, *Creating High-Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership*; Anastasopoulos, Brown et Brown, *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... but the 'Bright' Thing*; et McKinsey & Company, *Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver*.
5. Sur la question de savoir comment la présence des femmes influe sur le monde politique et les politiques gouvernementales, consulter Union interparlementaire, *Égalité en politique : Enquête auprès de femmes et d'hommes dans les parlements*; et UNIFEM, *Qui est responsable envers les femmes? Genre et redevabilité*.
6. La volonté d'expliquer la sous-représentation des femmes en politique a donné lieu, à nombre de recherches à l'échelle internationale. Pour obtenir une perspective canadienne sur le sujet, consulter Tremblay et Trimble (édit.), *Women in Electoral Politics in Canada*, et Trimble et Arscott, *Still Counting: Women and Politics Across Canada*.
7. Des études comme celle de Stone, *Opting Out: Why Women Really Quit Careers and Head Home*, et celle de Hewlett, *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*, explorent la façon dont les femmes sont exclues des postes comportant beaucoup de pouvoir en raison d'une vision étroite et obsolète des mères qui travaillent et du cheminement de carrière à suivre pour réussir, ainsi que de modèles véhiculés dans le milieu du travail qui n'abordent qu'en surface les préoccupations des parents qui travaillent.
8. Pour en lire plus sur ce sujet, consulter aussi Sealy et Vinnicombe, *The Female FTSE Board Report 2012: Milestone or Millstone?*
9. Les données sur les femmes parlementaires sont celles de l'Union interparlementaire (www.ipu.org/french/home.htm). Site consulté le 6 octobre 2012.
10. Selon certaines estimations, au taux de croissance actuel, il faudra environ 20 ans aux pays développés et 40 ans à tous les autres pour atteindre une zone de parité de 40 % à 60 % à l'intérieur de laquelle aucun des deux sexes ne détient plus de 60 % des sièges (Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, *Le progrès des femmes à travers le monde 2008/2009*, p. 20-21).
11. Les statistiques pour l'Union européenne proviennent de la Commission européenne (ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index_fr.htm). Site consulté le 1^{er} octobre 2012.
12. Ces estimations sont tirées des rapports de Statistique Canada, *Regard sur la démographie canadienne*, et d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, *La Démographie Autochtone : Projections de la population, des ménages et des familles*.
13. Résultats tirés de l'Enquête sur la population active et compilés par les auteurs.
14. Se reporter à l'Annexe A pour consulter les paramètres de l'enquête et la définition complète des variables employées dans l'analyse.
15. Les pourcentages indiqués dans les figures correspondent à une moyenne mobile sur trois ans. Seules 8 % des personnes interrogées dans le cadre de l'EPA sont des cadres supérieurs, et ce pourcentage varie selon les secteurs d'activité; c'est dire qu'en dépit de l'ampleur de l'EPA, l'échantillon analysé ici est assez restreint. Il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation de ces chiffres, car la taille limitée de l'échantillon élargit les intervalles de confiance des estimations. Seuls les écarts statistiquement significatifs seront analysés plus bas. Le recours à la moyenne mobile sur trois ans vise à créer une présentation plus réaliste de l'évolution des niveaux et des tendances au fil du temps.
16. Il convient de noter que la taille réduite de l'échantillon pour le secteur de l'immobilier rend toute estimation hasardeuse.
17. Se reporter aux tableaux B1 et B2 pour connaître les secteurs d'activité que choisissent les hommes et les femmes.
18. Pour la collecte des données du tableau 3, les dirigeants d'une société s'entendent des cadres de direction de la société, de l'ensemble de ses membres élus au conseil d'administration, des dirigeants nommés dans les rapports annuels et les circulaires d'information, des personnes qui occupent un poste réglementé par la *Loi sur les valeurs mobilières* (Ontario), des personnes qui occupent un poste défini dans les règlements administratifs de la société ou qui sont désignées par le conseil d'administration comme des dirigeants, des cadres qui relèvent directement du chef de la direction et des directeurs de filiales (Catalyst, 2003).
19. Les sociétés d'État sont incluses dans la liste FP 500, de sorte que la démarcation entre le secteur public et le secteur privé est un peu floue dans le cas de ces données.
20. Les résultats sont différents de ceux présentés dans les tableaux 1 et 2 pour au moins deux raisons. Premièrement, l'EPA est fondée sur un échantillon de l'ensemble de la population active canadienne et ne se limite pas aux 500 plus grandes sociétés du Canada. Par exemple, l'EPA englobe aussi les postes de direction de l'administration publique. Deuxièmement, la définition de « cadre supérieur » des tableaux 1 et 2 est plus large que celle de « dirigeant ». Se reporter à l'Annexe A pour obtenir la définition détaillée.

21. Les critères d'admission d'une société à la liste FP 500 ont été modifiés en 2001. Les séries de données disponibles pour cette année ont été calculées à la fois selon les anciens critères et les nouveaux. Les séries sont présentées sur deux courbes distinctes.
22. Lemieux (1993) estime que 40 % de l'écart entre les salaires au Canada et aux États-Unis s'explique par le plus grand pourcentage de travailleurs syndiqués au Canada.
23. Les syndicats canadiens et internationaux affiliés au Congrès du travail du Canada représentent plus de 3 millions de travailleurs canadiens – soit plus de 71 % des travailleurs syndiqués du Canada. Le sexe des présidents, des vice-présidents et des trésoriers des syndicats a été obtenu sur le site Web de chaque syndicat affilié (ou par téléphone au besoin) en juin 2012. Les vice-présidents régionaux n'ont pas été inclus dans le total.
24. Entre 2009 et 2010, le nombre de femmes s'est accru par rapport au nombre d'hommes parmi les travailleurs syndiqués. Si cette tendance s'est maintenue, la proportion de femmes parmi les travailleurs syndiqués sera encore plus grande en 2012 (Uppal, 2010).
25. Selon la théorie de la masse critique, pour avoir une influence sur les résultats législatifs, les femmes doivent former au moins une minorité du pouvoir législatif, et non se confiner à quelques représentantes emblématiques. Childs et Krook expliquent que la théorie de la masse critique suppose que « ce n'est que lorsque leur nombre augmentera que les femmes pourront collaborer efficacement entre elles pour faire valoir des changements de politiques favorables aux femmes et inciter leurs collègues masculins à accepter et à approuver des lois qui traitent de leurs préoccupations » (2008, p. 725) [traduction]. Se basant sur ses recherches sur les politiciennes scandinaves, Dahlerup (1988) est la première à avoir avancé le chiffre de 30 % comme seuil de la masse critique. C'est la mesure de référence qu'utilisent aussi bien l'Union interparlementaire que les Nations Unies.
26. Les juges pris en compte dans le total siègent à la Cour suprême du Canada et de chacune des provinces, à la Cour fédérale, à la Cour d'appel et à la Cour du Banc de la Reine de chaque province, à la Cour canadienne de l'impôt, à la Cour de comté de la Colombie-Britannique, de l'Ontario et de la Nouvelle-Écosse, à la Haute Cour de justice de l'Ontario, à la Cour supérieure du Québec et à la section de première instance de la Cour suprême de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse.
27. Le Barreau de chaque province ne consigne pas l'information sur les fonctions occupées par ses membres, mais conserve des données sur le sexe de ses membres et sur l'année à laquelle ceux-ci ont été admis. Deux ordres professionnels font exception : le Barreau du Haut-Canada et la Law Society of Alberta, qui ont parrainé une étude en 2002 et en 2003, respectivement. Les résultats de ces études étaient fondés sur des sondages envoyés à tous les membres des deux ordres, mais rien ne garantit que l'échantillon des répondants est représentatif de l'ensemble des membres.
28. Voir Statistique Canada (2010b).
29. Cette distinction est employée par MoneySense (www.moneysense.ca) dans sa description des 100 plus grands organismes de bienfaisance canadiens. Le Conseil canadien pour la diversité administrative fait une distinction similaire.
30. Les postes de dirigeants d'entreprises comprennent à la fois les cadres supérieurs et d'autres postes comme celui de vice-président. Il est probable que le pourcentage de postes de cadres supérieurs occupés par des femmes dans les organismes sans but lucratif est même supérieur à 39 %.
31. Août 2012.
32. Selon le Conseil canadien pour la diversité administrative, c'est 40 % des sièges au conseil d'administration des organismes de bienfaisance qui étaient occupés par des femmes en 2011. Les facteurs qui expliquent cette différence d'estimation sont obscurs. Il est possible que le Conseil ait utilisé les données de l'ARC alors que, pour les besoins du présent rapport, le site Web de chaque organisme a été consulté. Même si les sources des données sont les mêmes, tous les membres figurant dans les sites Web ne sont pas nécessairement nommés dans les données de l'ARC.
33. Les données de l'ARC ne portent que sur les organismes sans but lucratif qui ont le statut d'organismes de bienfaisance.
34. Les directeurs spécialistes sont des personnes qui assument des fonctions de direction dans un domaine spécialisé. Se reporter à l'Annexe A pour obtenir une description détaillée de la catégorie regroupant les directeurs spécialistes.
35. Statistique Canada, *Produit intérieur brut par industrie de 2001 à 2010*. Voir aussi l'Association minière du Canada, *Rapport sur la situation de l'industrie minière canadienne : Faits et chiffres*.
36. Statistique Canada, *Indicateurs de l'éducation au Canada : feuillets d'information*.
37. Sur le plan de l'attention portée à cette problématique, l'industrie minière australienne est en avance. C'est l'une des conclusions qu'on peut tirer de l'étude réalisée par Costa, Silva et Hui intitulée *What are the Opportunities and Challenges for Women in Fly-in-fly-out (FIFO) Mining in Canada?*

Travaux cités

- Acker, Joan. 1990. « Hierarchies, Jobs and Bodies: A Theory of Gendered Organizations », *Gender & Society*, vol. 4, n° 2.
- Alberta Catholic School Trustees' Association.
www.acsta.ab.ca
- Alberta School Boards' Association.
www.asba.ab.ca
- Ballington, Julie. 2008. *Égalité en politique : Enquête auprès de femmes et d'hommes dans les parlements*, Union interparlementaire.
- Barsh, Joanna et Lareina Yee. 2011. *Unlocking the full potential of women in the U.S. Economy*, McKinsey & Company, Inc.
- Brown, David A.H., Debra L. Brown et Vanessa Anastaspoulos. 2002. *Women on Boards: Not Just the Right Thing...But the "Bright" Thing*, Ottawa, Conference Board du Canada.
- Billing, Yvonne Due. 2011. « Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? », *Gender, Work & Organization*, vol. 18, n° 3.
- Bradshaw, Vic Murray et Jacob Wolpin. 2006. « Women on boards of nonprofits: What difference do they make? », *Nonprofit management and Leadership*, vol. 6, n° 3, p. 241-254.
- British Columbia School Trustees' Association. www.bcsta.org
- BC Mineral Exploration and Mining Labour Shortage Task Force. 2011. *Women: An Unmined Resource, A Report on Female Participation within BC's Mineral Exploration and Mining Industry*.
- BC Exploration and Mining Labour Shortage Task Force. 2008. *British Columbia Mineral Exploration and Mining Industry Human Resources Strategy 2008-2012*.
- Business and Professional Women's Foundation. 2011. *From Gen Y Women to Employers: What they want in the workplace and why it matters for business*, Washington.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *La Démographie Autochtone – Projections de la population, des ménages et des familles, 2001-2026*.
- Agence du revenu du Canada. 2012. *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010-1)*.
- Canada. Sénat. 2010. Comité sénatorial permanent des droits de la personne. *Refléter le nouveau visage du Canada : l'équité en emploi dans la fonction publique*.
www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/huma/rep/rep02jun10-f.pdf
- Association canadienne des professeures et des professeurs d'université (ACPPU). 2012. *Almanach de l'enseignement postsecondaire au Canada 2011-2012*.
www.caut.ca/pages.asp?page=442&lang=2&txtSearch=&nid=
- Conseil canadien pour la diversité administrative. 2011. Bulletin de rendement annuel et classement. www.boarddiversity.ca/fr/report_card
- Forces canadiennes. 2009. *National Report to the Committee for Women in NATO Forces (CWINF)*.
www.nato.int/issues/women_nato/meeting-records/2009/national-reports/canada-national-report-2009.pdf
- Catalyst. 2012a. *2011 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*. www.catalyst.org/publication/525/2011-catalyst-census-financial-post-500-women-board-directors
- Catalyst. 2012b. *Women in Gas, Mining & Oil in Australia, Canada & the U.S.*
- Catalyst. 2011a. *Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*.
- Catalyst. 2011b. *Catalyst Census: Fortune 500 Executive Officers and Top Earners*.
- Catalyst. 2011c. *2010 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners*.
www.catalyst.org/publication/467/2010-catalyst-census-financial-post-500-women-senior-officers-and-top-earners
- Catalyst. 2010a. *Quick Takes: Women in Management in Canada, 1987-present*. www.catalyst.org/publication/400/women-in-management-in-canada-1987-present
- Catalyst. 2010b. *Quick Takes: Women in Management in Canada*. www.catalyst.org/publication/247/women-in-management-in-canada
- Catalyst. 2010c. *Mentoring: Necessary but Insufficient for Advancement*. www.catalyst.org/file/415/mentoring_necessary_but_insufficient_for_advancement_final_120610.pdf
- Catalyst. 2010d. *2009 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*. www.catalyst.org/publication/411/2009-catalyst-census-financial-post-500-women-board-directors
- Catalyst. 2009. *2008 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500*. www.catalyst.org/publication/295/2008-catalyst-census-of-women-corporate-officers-and-top-earners-of-the-fp500
- Catalyst. 2008. *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom*.
www.catalyst.org/publication/261/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fp500-voices-from-the-boardroom
- Catalyst. 2008. *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers*.
www.catalyst.org/publication/273/advancing-women-leaders-the-connection-between-women-board-directors-and-women-corporate-officers
- Catalyst. 2007a. *2006 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500 in Canada*.
www.catalyst.org/publication/15/2006-catalyst-census-of-women-corporate-officers-and-top-earners-of-the-fp500-in-canada
- Catalyst. 2007b. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's representation on Boards*.
www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards
- Catalyst et The Diversity Institute. 2007. *Career advancement in corporate Canada: A focus on visible minorities ~ Survey findings*.
www.ryerson.ca/content/dam/diversity/media/Full%20Report.pdf
- Catalyst. 2006. *2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500*.
www.catalyst.org/publication/21/2005-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fp500
- Catalyst. 2005. *2004 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of Canada*.
www.catalyst.org/publication/181/2004-catalyst-census-of-women-corporate-officers-and-top-earners-of-canada
- Catalyst. 2004. *2003 Catalyst Census of Women Board Directors of Canada*. www.catalyst.org/publication/172/2003-catalyst-census-of-women-board-directors-of-canada
- Catalyst. 2003. *2002 Census of Women Corporate Officers and Top Earners of Canada*.
www.catalyst.org/publication/180/2002-census-of-women-corporate-officers-and-top-earners-of-canada
- Catalyst. 2001. *2001 Catalyst Census of Women Board Directors of Canada*. www.catalyst.org/publication/173/2001-catalyst-census-of-women-board-directors-of-canada
- Catalyst. 1999. *1998 Catalyst Census, Women Board Directors of Canada*. www.catalyst.org/publication/262/1998-catalyst-census-women-board-directors-of-canada
- Childs, Sarah et Mona Len Krook. « Critical Mass Theory and Women's Political Representation », *Political Studies*, vol. 56, n° 3, p. 725-736.

- Conference Board du Canada. 2008. *The Value of Diverse Leadership*. Ottawa.
- Cooper, Merrill, Joan Brockman et Irene Hoffart. 2004. *Final Report on Equity and Diversity in Alberta's Legal Profession*, Law Society of Alberta. www.lawsociety.ab.ca/lawyers/equity/equity_diversity.aspx
- Costa, S. D., A. C. Silva et V. Hui. 2006. *What are the Opportunities and Challenges for Women in Fly-in-fly-out (FIFO) Mining in Canada? An Exploratory Study*, Australie, The Australasian Institute of Mining and Metallurgy. www.ausimm.com.au/content/docs/fifo_women.pdf
- Credit Suisse Research Institute. 2012. *Gender Diversity and Corporate Performance*.
- Dahlerup, D. 1988. « From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics », *Scandinavian Political Studie*, vol. 11, n° 4, p. 275–97.
- Davis, Karen D. 2007. *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expérience*, Kingston, Presses de l'Académie canadienne de la Défense.
- Deloitte. 2011. *Women in the Boardroom: A Global Perspective*.
- Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, Gouvernement du Nouveau-Brunswick. www.nbed.nb.ca/schooldirectory/?strLang=E
- Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard. www.gov.pe.ca/eecd/index.php3?number=1027683&lang=F
- Desvaux, George, Sandrine Devillard-Hoellinger et Mary C. Meaney-Desvaux. 2008. « A Business Case for Women », *The McKinsey Quarterly*, septembre 2008.
- Dobrowolsky, Alexandra. 2010. *Immigrant Women, Equality and Diversity in Canada*, blogue de la Fédération des sciences humaines, 11 août. <http://ideas-idees.ca/fr/blog/immigrant-women-equality-and-diversity-canada>
- Eagly, A.H. et Carli, L.L. 2003. « The female leadership advantage: an evaluation of the evidence », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 807-834.
- À voix égales, *Quelques faits concernant les femmes en politique au Canada*, février 2010. www.equalvoice.ca/french/facts_fr.cfm
- Explorez vos ressources. 2012. *Du pic et de la pelle à une industrie minière de haute technologie : Comprendre l'industrie minière canadienne afin d'explorer toutes les possibilités d'emplois ou de carrières*. www.acareerinmining.ca/fr/industry/index.asp# (site consulté le 30 mars 2012)
- Gibelman, Margaret. 2000. « The Nonprofit sector and gender Discrimination A Preliminary investigation into the glass ceiling », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, n° 3 (printemps).
- Global Attitudes Project. 2010. *Gender Equality Universally Embraced, but Inequalities Acknowledged*, Washington, PEW Research Center.
- Hausmann, R., L.D. Tyson et S. Zahidi. 2011. *Rapport mondial 2011 sur les disparités entre les sexes*, Genève, Forum économique mondial.
- Hewlett, Sylvia Ann. 2007. *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road*, Cambridge, Harvard Business Press Books.
- Jogulu, Uma D. et Glenice J. Wood. 2006. « The role of leadership theory in raising the profile of women in management », *Equal Opportunities International*, vol. 25, n° 4.
- Kay, F.M., C. Masuch et P. Curry. 2004. *Women's Careers in the Legal Profession: A Longitudinal Survey of Ontario Lawyers, 1990 – 2002. A Report to The Law Society of Upper Canada*. rc.lsuc.on.ca/pdf/equity/womenTurningPoints.pdf
- Keller, Valerie. « Gender Equality: Tip-toeing to the Tipping Point », *Huffington Post*, publié le 25 janvier 2012.
- Konrad, Margaret et Margaret Yap. 2009. « Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 64, n° 4.
- Krook Mona Lena et D.Z. O'Brien. 2011. « All the President's Men: The Appointment of Female Cabinet Ministers Worldwide », article présenté au congrès national de la Midwest Political Science Association, Chicago.
- Krook, Mona Lena. 2008. « Quota Laws for Women in Politics: Implications for Feminist Practice », *Social Politics*, vol. 15, n° 3.
- Law Society of British Columbia. 2009. *The Business Case for Retaining and Advancing Women Lawyers in Private Practice*, Vancouver.
- Lemieux, Thomas. 1993. « Unions and Wage Inequality in Canada and the United States », dans David Care et Richard B. Freeman (éditeurs), *Small Differences that Matter: Labor Markets and Income Maintenance in Canada and the United States*, Chicago, University of Chicago Press.
- Manitoba School Boards' Association. www.mbschoolboards.ca/
- May, Kathryn. « Time to reconsider preferential hiring practices for women in public service: watchdog », *The National Post*, 31 avril 2010a.
- May, Kathryn. « Female executives in public service on the rise », *Ottawa Citizen*, 12 avril 2010b.
- McKinsey & Company. 2010. *Women Matter: Women at the Top of Corporations*.
- McKinsey & Company. 2007a. *Women Matter: Gender Diversity – A Corporate Performance Driver*.
- McKinsey & Company. 2007b. *A Wake-up Call for Female Leadership in Europe*.
- Mercer. 2011. *Canada: Women's Leadership Development Survey*. www.mercer.com/pages/1408275
- Moneysense. 2012. The 2012 Charity 100. www.moneysense.ca/2012/06/21/2012-charity-100/
- L'Association minière du Canada. 2009. *Rapport sur la situation de l'industrie minière canadienne : faits et chiffres*.
- Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. 2010. *Prévisions sur l'emploi et l'embauche dans l'industrie minière canadienne 2010 : Rapport du Réseau de l'information sur la main-d'œuvre de l'industrie minière*. Ottawa. www.mininghrforecasts.ca/fr/resources/MiHR_Canadian_Mining_Forecasts_July_2010_French.pdf
- Mryden, Susan E., Albert J. Mills et Jean Helms Mills. 2011. « The Gendering of Air Canada: A Critical Hermeneutic Approach », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, p. 440–452.
- Newfoundland and Labrador School Boards Association. www.schoolboardsnl.ca
- Association des conseils scolaires de la Nouvelle-Écosse. www.nssba.ca/new/index.php?cid=13&pid=85&lang=f
- Office des affaires francophones, gouvernement de l'Ontario. www.ofa.gov.on.ca/fr/franco-conseilsscolaires.html

Ontario Catholic School Trustees' Association. www.ocsta.on.ca/schoolboarddirectory.aspx

Ontario Public School Boards' Association. www.opsba.org

Organisation de Coopération et de Développement Économique. 2012. *L'égalité Hommes-Femmes en Matière d'Éducation, d'Emploi et d'Entrepreneuriat : Rapport Final à la RCM*. Paris.

Organisation de Coopération et de Développement Économique. 2009. *Panorama des administrations publiques 2009*, Paris.

Orser, Barbara. 2000. *Creating High-Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership*, Ottawa, Conference Board du Canada.

Personen, Sinikka, Janne Tienari et Sinkiä Vanhala. 2011. « Discourses of competence and gender on corporate boards » dans Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lamsa et Sinikka Vanhala (éditeurs), *Women, Management and Leadership*, Helsinki, Hanken School of Economics Research Report.

Bureau du Conseil privé. 2012. Dix-neuvième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Bureau du Conseil privé. 2010. Dix-septième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2002-2003*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20060117060818/http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2003/ee00_f.asp

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2004-2005*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20061129180023/http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/ee-05_f.asp

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2003-2004*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20061129175710/http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/ee-04_f.asp

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2002-2003*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20061130020814/http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2003/ee00_f.asp

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2001-2002*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20061130020809/http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2002/ee-02_f.asp

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2000-2001*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20061202054044/http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2001/ee-01_f.asp

Bureau du Conseil privé. *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 1999-2000*. http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20061202054041/http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2000/ee-00_f.asp

Association des commissions scolaires anglophones du Québec. www.qesba.qc.ca/fr

Rosenzweig & Company. 2011. *The 6th Annual Rosenzweig Report on Women at the Top Levels of Corporate Canada*. Toronto.

Saskatchewan School Boards' Association. www.saskschoolboards.ca

Saskatchewan Catholic School Boards' Association. www.scsba.ca/

Sealy Ruth et Susan Vinnicombe. 2012. *The Female FTSE Board Report 2012: Milestone or Millstone?*, Cranfield University, Royaume-Uni, Cranfield International Centre for Women Leaders.

Smith, Malinda. 2011. « Leading on equity and diversity matters: Yes we can, and yes we will! », blogue *Equity Matters*, Fédération des sciences humaines. <http://idees-idees.ca/fr/blog/leading-equity-and-diversity-matters-yes-we-can-and-yes-we-willx>

Statistique Canada. 2011a. *Enquête sur la population active – Fichier de microdonnées*. www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?lang=fra&catno=71M0001X

Statistique Canada. 2011b. *Classification nationale des professions (CNP) 2011*, numéro 12-583-XIE du catalogue. www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/noc-cnp/2011/index-indexe-fra.htm

Statistique Canada. 2010a. *Produit intérieur brut (PIB) selon l'industrie : 2002-2011*. www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00013.html

Statistique Canada. 2010b. *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat : 1997 à 2008*, Le Quotidien, 17 décembre 2010.

Statistique Canada. *Indicateurs de l'éducation au Canada : feuillet d'information*.

Statistique Canada. 2008. *Regard sur la démographie canadienne*.

Stone, Pamela. 2008. *Opting Out: Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley, University of California Press.

The White House Project. 2009. *The White House Project Report: Benchmarking Women's Leadership*.

Thomas, Amy. 2011. *Gender Equality in the Public Service: Are We There Yet?*, mémoire de maîtrise, Edmonton, Athabasca University.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada 2010-2011*. www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ee/2010-2011/ee00-fra.asp

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada 2009-2010*. www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ee/2009-2010/ee00-fra.asp

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada 2008-2009*. www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ee/2008-2009/ee00-fra.asp

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada 2006-2007 et 2007-2008*. www.tbs-sct.gc.ca/rp/0608ee-fra.asp

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, bureau du dirigeant principal des ressources humaines, *Aperçu démographique de la fonction publique fédérale*, 2010. www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo-fra.asp

Tremblay, Manon et Linda Trimble (éditrices). 2003. *Women and Electoral Politics in Canada Toronto*, Oxford University Press.

Trimble, Linda et Jane Arcsott. 2003. *Still Counting*, Toronto, University of Toronto Press.

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme. 2008. « Progress of the World's Women 2008-2009: Who Answers to Women? », *Gender & Accountability*, New York.

Uppal, Sharanjit. 2010. « La syndicalisation, 2010 », *L'emploi et le revenu en perspective*. www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010110/article/11358-fra.htm

Wohlbold Elise et Louise Chenier. 2011. *Women in Senior Management: Where are they?*, Ottawa, Conference Board du Canada.

Women in Mining Canada. 2010. *Ramp-Up: A Study on the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector*.

Banque mondiale. 2011. *Gender Equality and Development – World Development Report 2012*, Washington.

Zahidi, Saadia et Herminia Ibarra. 2011. *The Corporate Gender Gap Report* Geneva, Forum économique mondial.

Personnes-ressources



Clare Beckton

Directrice générale, Centre for Women in Politics and Public Leadership

613-795-5026

clare_beckton@carleton.ca



Jane Allen

Associée

416-874-3136

janallen@deloitte.ca



Kate Morican

Associée

613-786-7598

kmorican@deloitte.ca

