

IDENTIFICATION DES BARRIÈRES STRUCTURELLES AUXQUELLES LES FEMMES FRANCOPHONES ET ACADIENNES EN SITUATION MINORITAIRE FONT FACE POUR ACCÉDER À DES POSTES DE RESPONSABILITÉS

Par Anne Robineau, Josée Guignard Noël, Sylvain St-Onge, avec la collaboration de Mamadou Malal Baldé

pour l'Alliance des femmes de la francophonie canadienne et avec la collaboration du comité aviseur du projet ESSOR, grâce à l'appui du ministère Femmes et Égalité des genres Canada



ICRML
Institut canadien
de recherche
sur les minorités
linguistiques

CIRLM
Canadian Institute
for Research
on Linguistic
Minorities



ALLIANCE DES FEMMES DE LA
FRANCOPHONIE CANADIENNE

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre sincère gratitude à toutes les personnes qui ont généreusement contribué à cette étude. Merci aux membres du comité aviseur qui ont participé, avec rigueur et enthousiasme, aux différentes phases de l'étude. Merci également à toutes les personnes qui ont répondu à l'un des deux sondages ou ont partagé leur expérience lors des groupes de discussion. Grâce à votre engagement, votre expertise et vos témoignages, nous avons pu atteindre une qualité d'analyse et de résultats qui enrichit considérablement la réflexion sur l'accès des femmes francophones et acadiennes aux postes décisionnels dans la francophonie canadienne.

L'équipe de l'AFFC : Soukaina Boutiyeb, N'fissa Hadji, Olivia Ishimwe et Clotilde Heibing

Les membres du comité aviseur du projet ESSOR :

Nabila Attia (ON)
Mona Audet (MB)
Ursula Dika (ON)
Lilia Khodja (ON)
Geneviève Latour (NB)
Orly Mulanga (C.-B)
Salimata Soro (MB)

L'équipe du CLÉ : Fanny Cazeaux et Myriam Hebabi



Femmes et Égalité
des genres Canada

Women and Gender
Equality Canada

Canada

Mise en page : Azure René de Cotret

ISBN : 978-1-997571-02-5

Pour citer le rapport : Robineau, A., Guignard Noël, J., St-Onge, S. (dir), Malal Baldé, M. (coll.), Attia, N., Audet, M., Dika, U., Khodja, L., Latour, G., Mulanga, O. et Soro, S. (comité aviseur). (2025). *Identification des barrières structurelles auxquelles les femmes francophones et acadiennes en situation minoritaire font face pour accéder à des postes de responsabilités*. Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Méthodologie	2
Approche générale	2
Outils de collecte de données	3
Description des étapes de la recherche	3
Revue de littérature	9
Résultats	17
Résultats du sondage auprès des organismes	17
Que retenir de ce sondage?	20
Résultats du sondage auprès des femmes	20
Situation professionnelle actuelle ou souhaitée des répondantes : entre engagement et aspirations en construction	20
Dynamiques motivationnelles des femmes dans l'accès aux postes décisionnels	21
Expérience et ambition	22
Âge d'accès au premier poste décisionnel	24
Encouragement et appuis reçus pour postuler	25
Raisons de ne pas occuper un tel poste	25
Lieu où les personnes ont occupé un poste décisionnel ailleurs que dans la francophonie canadienne « hors Québec »	26
Responsabilités	26
Obstacles à l'accès et à l'exercice des postes décisionnels chez les femmes francophones au Canada	27
Vécus professionnels : dynamiques de reconnaissance et d'épuisement	29
Formation	30
Certificat de perfectionnement et prix de reconnaissance	31
Sensibilisation à l'égalité entre les genres dans leur milieu de travail	32
Partage de pratiques exemplaires en gouvernance inclusive	33
Que retenir des données du sondage auprès des femmes?	34
Les groupes de discussion	35
Synthèse du groupe de discussion 1	35
Synthèse du groupe de discussion 2	38
Synthèse du groupe de discussion 3	41
Recommandations	44
Conclusion	48
Références	49

INTRODUCTION

L'Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC) cherche à mieux comprendre les raisons pour lesquelles des obstacles structurels continuent de freiner l'accès des femmes francophones et acadiennes vivant en situation minoritaire à des postes décisionnels. Ces postes incluent tant les fonctions de direction que les rôles d'administratrices au sein de conseils d'administration ou d'autres instances représentatives de la francophonie canadienne. Certains faits sont déjà connus. Ainsi, un rapport commandé par l'AFFC en 2014 avait déjà mis en évidence la persistance de ces obstacles, en dépit des avancées en matière d'éducation et d'accès à des postes de gestionnaires (Villeneuve, 2014). Cette tendance n'est pas spécifique à la francophonie canadienne. En effet, selon les données de Statistique Canada (2021), la proportion de femmes siégeant aux conseils d'administration et occupant des postes de direction est passée de 17,9 % en 2017 à seulement 20,5 % en 2020, tous secteurs confondus. Il existe aussi de profondes disparités selon d'autres caractéristiques prises en compte dans une analyse intersectionnelle. Par exemple, « (...) les femmes immigrantes sont sous-représentées dans les postes décisionnels, puisque 18 % des femmes cadres sont des immigrantes, alors que les immigrantes représentent 1 travailleuse canadienne sur 4. » (Longpré-Verret et Richards, 2021, cités dans Léa-Maude Longpré-Verret et Ivy McKee, 2022, p. 4). Même dans les secteurs où les femmes sont majoritairement représentées, tels que la santé et l'éducation, leur accès aux fonctions de responsabilité reste limité.

Dans cette perspective, ce rapport comble une lacune importante en termes de données probantes pour connaître l'état de la situation dans la francophonie canadienne. Comme nous le verrons plus loin, la revue de littérature a permis de dégager plusieurs types de barrières : des pratiques organisationnelles peu sensibles aux enjeux systémiques, des difficultés de conciliation entre les responsabilités professionnelles et familiales, un manque de mentorat, ainsi que la persistance de stéréotypes de genre. À ces facteurs s'ajoutent des barrières contextuelles propres aux milieux francophones en situation minoritaire, notamment le manque de ressources disponibles en français pour soutenir l'accès des femmes à des postes décisionnels.

Pour dresser un état des lieux, une démarche de recherche fondée sur une approche mixte a été mise en place afin d'identifier les obstacles rencontrés dans différents secteurs professionnels de la francophonie canadienne. Deux sondages ont été réalisés : l'un auprès de femmes ayant occupé, occupant ou aspirant à occuper un poste décisionnel, et l'autre auprès d'organismes francophones. Des groupes de discussion ont également été organisés pour recueillir les témoignages et les expériences des participantes.

Le rapport se divise en cinq parties complémentaires qui permettent d'offrir une vue d'ensemble structurée et approfondie de la problématique. Il débute par une mise en contexte accompagnée d'une revue de littérature, afin de situer les enjeux et les connaissances existantes. Ensuite, la méthodologie adoptée est présentée, précisant les approches utilisées pour recueillir les données. Le troisième volet expose les résultats obtenus à partir des sondages et des groupes de discussion, offrant un aperçu des expériences vécues et des perceptions des participantes. Une analyse approfondie des données recueillies constitue le quatrième volet, permettant d'interpréter les résultats à la lumière des objectifs de recherche. Enfin, le rapport se conclut par une série de recommandations concrètes visant à améliorer l'accès des femmes francophones et acadiennes en situation minoritaire à des postes décisionnels.

APPROCHE GÉNÉRALE

Cette recherche a adopté une approche mixte séquentielle, combinant successivement des méthodes quantitative et qualitative à différentes étapes du projet. Dans un premier temps, un sondage a été mené auprès des organismes et institutions de la francophonie canadienne, suivi d'un second sondage destiné aux femmes¹ francophones et acadiennes occupant, ayant occupé ou souhaitant occuper un poste décisionnel.

Un poste décisionnel dans la francophonie canadienne (hors Québec) désigne ici un poste de direction ou un poste d'administratrice dans une organisation, une association ou une instance représentant les communautés francophones ou acadiennes et dont la gouvernance est en français.

Puis, dans un second temps, la tenue de trois groupes de discussion a permis d'approfondir certains défis évoqués lors des premières étapes de la recherche. Cette complémentarité méthodologique a permis de croiser les tendances statistiques avec les expériences vécues des participantes, offrant ainsi une lecture plus nuancée et contextualisée de la réalité.

Par ailleurs, notre étude s'inscrit aussi dans une démarche intersectionnelle, intégrant une analyse comparative entre les sexes Plus.

« L'ACS Plus est une analyse intersectionnelle qui va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre), pour prendre en compte d'autres facteurs, tels que l'âge, le handicap, l'éducation, l'ethnicité, la situation économique, la géographie (y compris la ruralité), la langue, la race, la religion et l'orientation sexuelle. » (Femmes et Égalité des genres Canada, 2025)

Enfin, notre démarche s'est appuyée sur la coconstruction des savoirs, une démarche qui est au cœur de la recherche partenariale et participative (Gervais et Lafortune, 2024).

(...) la coconstruction se veut un processus conscient et séquencé dans lequel des personnes font le choix d'agir et d'apprendre ensemble à chaque étape significative d'un projet, en construisant collectivement et de façon délibérée et multidirectionnelle de nouveaux savoirs – ou, à tout le moins, de nouveaux éclairages ou de nouvelles actions –, par le biais d'interactions, d'échanges et de partage, le tout dans une visée commune. (Lafortune, 2024, p. 60)

Cette démarche de coconstruction des savoirs a été grandement facilitée par l'AFFC qui a formé un comité aviseur composé de sept femmes francophones et acadiennes motivées à partager leurs savoirs et leurs expériences pour proposer des solutions concrètes aux enjeux soulevés dans le projet. L'AFFC a également instauré un mécanisme d'intermédiation visant à favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes du projet. Ce dispositif, assuré par une coordinatrice, avait pour objectif de garantir une participation équitable lors des rencontres et de soutenir l'atteinte d'objectifs communs dans le cadre de l'avancement du projet.

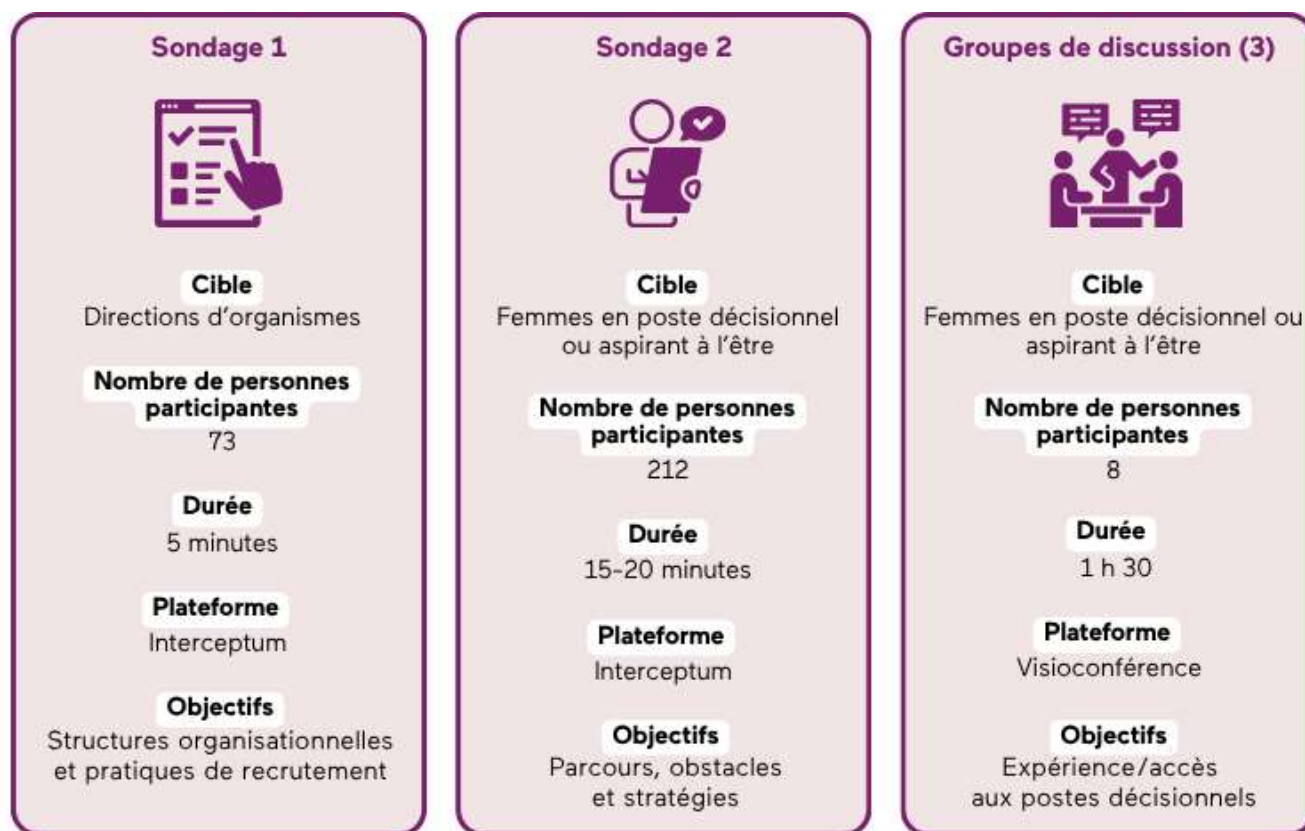
Le comité a ainsi participé à la construction des outils de collecte de données, aidé à la diffusion des sondages et collaboré au suivi des étapes de la réalisation de la recherche. L'objectif était de produire des connaissances utiles à l'action, en mettant en lumière les expériences, les défis et les

¹ Le sondage s'adressait aux femmes qui s'auto-identifient au genre féminin, quel que soit le sexe attribué à la naissance.

stratégies des femmes francophones et acadiennes ciblées par l'étude. La contribution du comité aviseur a permis d'élargir les perspectives apportées par la recherche scientifique et de contribuer à une meilleure prise en compte des réalités des femmes dans différentes communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire.

OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

Trois principaux outils ont été mobilisés : la figure ci-dessous présente leurs caractéristiques et objectifs.



DESCRIPTION DES ÉTAPES DE LA RECHERCHE

Étape 1 : la revue de littérature

Nous avons commencé par établir une liste de références en lien avec la problématique des barrières structurelles à des postes décisionnels chez les femmes. Puis, nous avons approfondi cette liste en tenant compte du contexte spécifique canadien et des communautés francophones en situation minoritaire. Les références trouvées étaient de différents types : articles scientifiques, rapports de recherche, articles de presse et données statistiques gouvernementales.

Un premier tour d'horizon de cette revue de littérature a fait émerger plusieurs constats. D'une part, il y a un contraste important entre le fait que les femmes soient de plus en plus diplômées et leur faible représentation dans les instances décisionnelles, en particulier chez les femmes immigrantes, même si cette représentation a augmenté au fil des années. Ce constat nous amène à penser que

des barrières persistent à plusieurs niveaux de la progression dans une carrière renvoyant plutôt à la théorie du labyrinthe (Eagly et Carli, 2007) que celle du plafond de verre, bien que ces deux théories ne soient pas mutuellement exclusives. D'autre part, la revue de littérature a aussi révélé la prépondérance des sciences de la gestion dans l'explication de cet écart. En effet, une grande partie des références associées aux mots-clés « accès, barrières structurelles, postes décisionnels, postes de direction, représentation au sein de conseils d'administration, femmes » nous a conduits vers des classifications des types de leadership influençant la performance d'une personne occupant les plus hauts postes des instances décisionnelles, dont certaines classifications associées au genre. Parmi ces références, certaines étaient critiques de ces classifications en montrant surtout des biais conscients et inconscients associés aux stéréotypes liés au genre, puis favorisaient un type de « leadership inclusif » rejoignant les approches plus récentes d'EDI.

Les publications portant spécifiquement sur notre problématique au sein des communautés francophones en situation minoritaire (CFSM) demeurent rares et souvent limitées à des secteurs particuliers, tels que l'éducation, l'industrie musicale, la gouvernance francophone ou la représentation politique. Malgré leur caractère sectoriel, ces travaux ont permis de dégager plusieurs sous-thématiques pertinentes, notamment la surreprésentation ou la sous-représentation des femmes dans certains domaines professionnels. Ils ont également mis en lumière des défis spécifiques liés à l'accès à des ressources adaptées en français, soulignant ainsi des besoins particuliers en matière de soutien, de formation et d'accompagnement pour favoriser l'accès aux postes décisionnels.

Enfin, nous avons aussi examiné des pratiques exemplaires, dont plusieurs mettent de l'avant des solutions, comme une meilleure prise en compte de la conciliation travail-vie personnelle et familiale, la sensibilisation à la diversité, l'importance du mentorat et le rôle de différents acteurs (institutions, organismes) dans la mise en œuvre de mesures, programmes ou politiques internes favorisant un meilleur accès aux femmes aux postes décisionnels.

L'ensemble de ces références ont fait ressortir plusieurs sous-thématiques structurant les points à aborder lors de la collecte de données, puis de l'analyse. Nous avons présenté ces principaux points lors de la première rencontre avec le comité aviseur du projet en mars 2025 pour stimuler la réflexion lors de la coconstruction de nos outils de collecte de données. La revue de littérature a ensuite été bonifiée tout au long du projet pour appuyer l'analyse des données.

Étape 2 : l'élaboration des outils de collecte de données avec le comité aviseur

Le 12 et 13 mars 2025, l'AFFC a réuni, à Ottawa, le comité aviseur et la chercheuse principale de l'équipe de recherche de l'ICRML pour participer à une séance de remue-méninge afin d'amorcer la construction des outils de collecte de données. Chacune des personnes a pu s'exprimer sur son expérience quant à l'accès à des postes décisionnels dans la francophonie et à ses attentes quant aux résultats du projet. L'équipe de l'ICRML a présenté les étapes de la recherche et a reçu une rétroaction du comité aviseur. L'équipe du CLÉ, chargée de l'évaluation de l'ensemble du projet et de la mise en œuvre de pratiques, a aussi présenté son approche s'appuyant sur la théorie du changement social.

Avec le comité aviseur, nous avons ensuite travaillé sur la définition de la population ciblée par l'étude. Nous avons alors distingué deux sous-populations : soit les femmes dirigeantes et les femmes administratrices. Puis, étant donné que les objectifs du projet sont d'offrir des outils concrets aux femmes et aux organismes les recrutant, nous avons également choisi de viser, d'une part, les femmes occupant ou ayant occupé des postes décisionnels et, d'autre part, celles aspirant à en occuper un. La suite de notre rencontre s'est concentrée sur les grandes thématiques à aborder dans nos outils de collecte de données (motivations, obstacles, situations vécues, besoin de formations et d'outils et expériences à partager) et sur les questions nécessaires à la compréhension des barrières structurelles aujourd'hui. Ce travail collectif a conduit aux premières ébauches du

schéma d'entretien pour les groupes de discussion et des questionnaires du sondage destiné aux femmes et à celui destiné aux organismes.

Cette expérience a permis de croiser les savoirs et les expertises des différentes parties prenantes au projet.



Crédit photos : AFFC

Étape 3 : la construction, la validation des outils de collecte de données et l'approbation éthique de l'étude

Après l'élaboration de plusieurs versions des outils de collecte de données, suite aux rétroactions de l'AFFC et du comité aviseur, une demande d'approbation éthique de l'étude a été soumise au Comité d'étude et de la recherche (CER) de l'Université de Moncton où est situé l'ICRML. Cette étape est importante, car elle permet l'examen du protocole de recherche par des pairs qui tiennent compte de différents aspects de la demande (les objectifs de l'étude, les outils de collecte, la façon dont sont recrutées les personnes participantes, les risques et les inconvénients de participer à l'étude, les modalités de recrutement, les formulaires de consentement à l'étude, les messages de

dont

sollicitation, le respect de l'anonymat et de la confidentialité des données, la façon ces données sont sécurisées et conservées).

Cette

approbation éthique a été obtenue le 1^{er} mai 2025. Pour ce projet, des considérations éthiques ont été prises en compte à propos de certaines questions qui pouvaient évoquer des expériences difficiles ou discriminatoires. Si le besoin s'en faisait sortir, les personnes participantes pouvaient notamment avoir accès à un répertoire de ressources d'aide en français, selon leur province ou territoire :

- Répertoire de l'AFFC :
<https://affc.ca/repertoire-des-outils-en-francais/>
- Ressources gouvernementales :
<https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/campagnes/violence-fondee-sexe-ce-nest-pas-juste/ou-obtenir-de-laide.html>



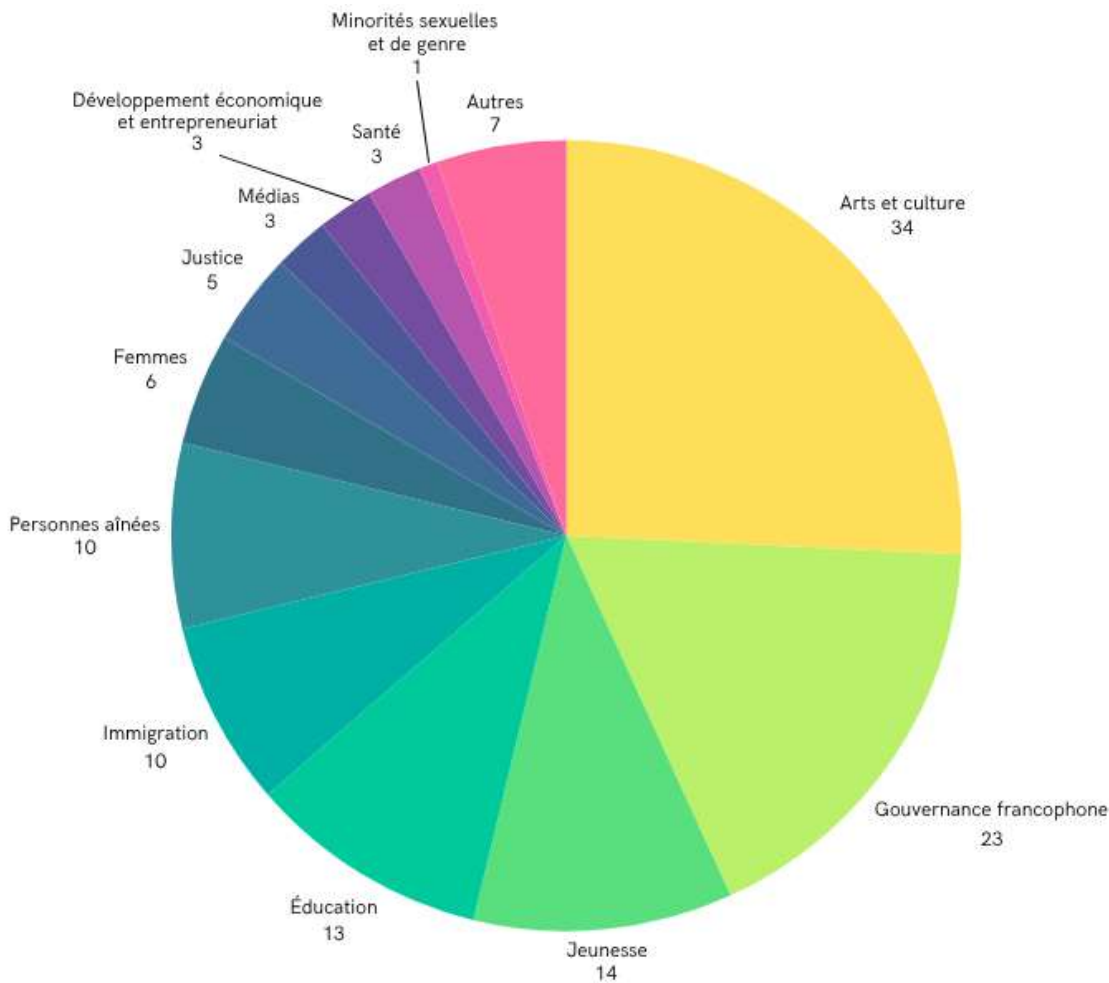
Étape 4 : la collecte de données

Sondage auprès des organismes

Le premier sondage avait pour objectif de recueillir des informations auprès des organisations, associations ou instances de la francophonie canadienne afin de brosser le portrait de la composition des équipes de direction et celle de leurs conseils d’administration ou instances décisionnelles. Pour cela, des courriels ont été envoyés au mois de mai 2025 aux directions des organismes et des autres instances par une liste préétablie de 350 noms. Le sondage a été diffusé en ligne via Interceptum pendant cette période et durant 4 semaines. Des données ont alors été collectées sur le secteur professionnel et la province ou le territoire où se situe l’organisme, la composition des instances décisionnelles selon le genre, les défis de recrutement, le besoin en formation pour diversifier les équipes et le partage de pratiques exemplaires. Les données ont ensuite été anonymisées et analysées sous forme de tableaux.

GRAPHIQUE 1. ORGANISMES PAR SECTEUR(S) D'ACTIVITÉ

(Dans quel secteur œuvrez-vous?)



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l’AFFC.

Sondage auprès des femmes

Il a été destiné aux femmes francophones et acadiennes ayant occupé, occupant ou souhaitant occuper un poste décisionnel. Il a porté sur leur parcours professionnel, leurs motivations et leurs responsabilités, les obstacles rencontrés, le besoin de formations, d'outils ou de mentorat, le partage de suggestions et de pratiques exemplaires. Une dernière série de questions portait sur leurs caractéristiques sociodémographiques afin d'établir le profil des répondantes. Le sondage a été diffusé selon les mêmes modalités que le sondage 1 au mois de mai 2025.

PROFIL DES RÉPONDANTES



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.



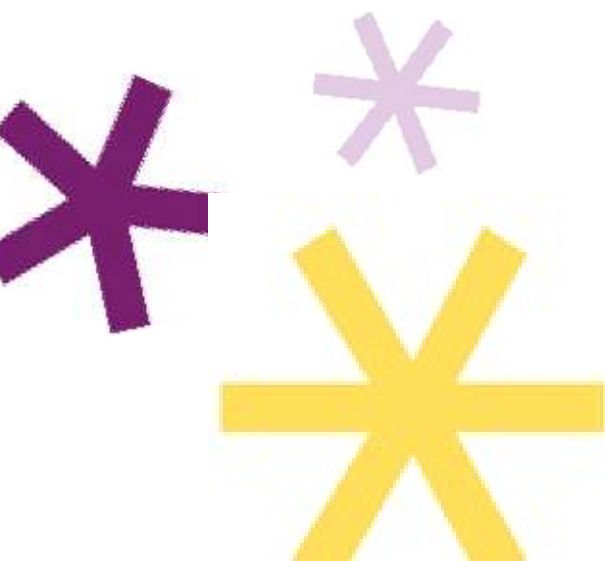
Groupes de discussion

Trois groupes ont été constitués entre mai et juillet 2025, réunissant 8 participantes au total. Les critères de sélection s'appuyaient sur la diversité des parcours et des secteurs professionnels, d'âge, de provenance géographique, de situation familiale et d'appartenance à des groupes minorisés. Au moment de l'étude, les personnes sélectionnées résidaient dans différentes provinces à l'Ouest, en Ontario et en Atlantique, et travaillaient principalement dans les secteurs de l'éducation, la santé, la culture, les services aux personnes âgées et aux femmes, l'immigration, la justice et la gouvernance francophone. Les participantes avaient des profils variés, cumulant souvent des expériences à la fois en direction et en gouvernance. La moitié d'entre elles étaient issues de l'immigration, ce qui reflète une diversité d'origines. Leur situation familiale variait également, allant de jeunes mères à des femmes ayant des enfants plus âgés ou adultes.

Le schéma d'entretien explorait les motivations, les parcours et les défis des participantes occupant des postes décisionnels. Nous avons aussi abordé des questions concernant l'accès aux opportunités, les obstacles liés au genre, les compétences nécessaires pour occuper un poste décisionnel, et les biais inconscients dans leur parcours. À la fin, les participantes étaient invitées à partager leurs pratiques exemplaires ou des pistes de réflexion pour mieux outiller les femmes ou les organismes souhaitant en recruter au sein de leur direction ou de leur conseil d'administration. Les rencontres se sont tenues en visioconférence et ont été enregistrées avec le consentement des participantes. L'objectif était d'illustrer la représentativité et la richesse des expériences recueillies dans le cadre de cette recherche.

Étape 5 : l'analyse des données et la proposition de recommandations

Les données des sondages ont été analysées pour dégager les enjeux, les défis et les pistes de solutions pour remédier aux défis de l'accès des femmes francophones et acadiennes à des postes décisionnels. De plus, les résumés des groupes de discussion avec des extraits significatifs d'entretiens ont été utilisés pour illustrer la complexité des situations. À la fois, les résultats de la collecte de données et les recommandations ont été présentés et discutés avec le comité aviseur.



Dans un premier temps, nous avons identifié des publications brossant un portrait général de la problématique afin de répondre aux questions suivantes. **Existe-t-il des données sur les obstacles structurels que rencontrent les femmes dans leur accès aux postes décisionnels? Et plus précisément, dispose-t-on d'informations concernant les femmes francophones et acadiennes dans les CFSM?** Dans un deuxième temps, nous avons cherché si des pratiques étaient en œuvre pour surmonter ces obstacles. Ce qui nous a conduits à explorer certaines notions clés liées notamment au **mentorat, au parrainage, à la conciliation travail-vie personnelle et aux motivations des femmes à occuper des postes décisionnels**. Nous avons constaté que les publications sur notre problématique présentant des données récentes ne sont pas si nombreuses et un peu fragmentaires. De plus, celles proposant des solutions sont assez dispersées ou très sectorielles. Malgré tout, nous avons cherché à tirer parti des arguments et des données disponibles afin d'éclairer la construction de nos outils de collecte de données et l'analyse des résultats.

Nous avons donc sélectionné les publications les plus pertinentes pour les besoins du projet en abordant celles faisant un état des lieux appuyé par des statistiques, celles identifiant des obstacles persistants, celles en lien avec notre problématique au sein des CFSM, et certaines proposant des pratiques à adopter pour favoriser l'accès des femmes à des postes décisionnels.

Un état des lieux

Quelques données ressortent dans des analyses de recherche de Statistique Canada. Une première étude (Longpré-Verret et Richards, 2021) analyse la représentation des femmes dans les postes de direction et d'administration au Canada, en croisant les données de la Loi sur les déclarations des personnes morales et du Recensement de 2016. Bien que les données croisées ne soient pas récentes, il est quand même intéressant de constater comment les données ont été explorées pour tenir compte du genre, de l'origine ethnique, du statut d'immigration et des caractéristiques socioéconomiques. Leurs résultats montrent, d'une part, qu'en matière d'éducation et de parcours professionnel, **les femmes cadres sont en moyenne plus diplômées que les hommes** (58,2 % contre 52,8 %). Elles sont **majoritairement présentes dans les domaines des sciences sociales, du droit et de l'administration publique**, mais restent sous-représentées dans les secteurs techniques, tels que le génie et les technologies. Et d'autre part, malgré leur niveau de qualification, elles occupent moins de postes de gestion, en particulier dans les secteurs comme la construction et le transport.

Concernant l'accès aux postes décisionnels, les femmes sont moins nombreuses à atteindre les plus hauts niveaux de direction, tels que les postes de présidentes. Elles sont **davantage représentées dans les échelons inférieurs de la hiérarchie décisionnelle** et contribuent **plus souvent en tant que dirigeantes que comme administratrices**, notamment dans les petites entreprises. La question de la diversité et de l'inclusion révèle que 10 % des femmes cadres s'identifient comme membres d'une minorité visible, contre 7 % des hommes. Les femmes immigrantes sont mieux représentées que les femmes autochtones, mais celles issues de minorités visibles, bien qu'en moyenne plus jeunes et plus instruites, disposent de réseaux professionnels plus restreints.

L'étude explore aussi les défis structurels qui freinent la progression professionnelle de ces femmes cadres. Sur le plan personnel, elles sont moins souvent en couple et ont moins d'enfants que leurs homologues masculins. Pour celles qui en ont, elles assument une part **plus importante des tâches domestiques et de la garde des enfants**, ce qui contribue à des interruptions de carrière plus fréquentes et à une rémunération inférieure à celle des pères. Enfin, les **disparités salariales restent**

marquées. Ainsi, malgré des niveaux de scolarité élevés, les femmes cadres – en particulier celles issues de la diversité – sont **moins représentées dans les postes de haute direction, moins bien rémunérées, et ont des réseaux professionnels plus limités.** L'étude souligne alors l'importance de **favoriser l'inclusion et l'équité** dans les milieux décisionnels.

Une autre étude (Longpré-Verret et McKee, 2022) analyse le **parcours des femmes immigrantes vers des postes de direction au Canada**, en croisant des données sur l'immigration, les familles et les entreprises. On apprend ainsi que, dès leur arrivée au pays, les femmes immigrantes sont souvent admises comme conjointes ou personnes à charge dans la catégorie économique, contrairement aux hommes qui arrivent majoritairement comme demandeurs principaux. Elles sont généralement plus jeunes (22 ans en moyenne contre 27 ans pour les hommes), moins scolarisées et moins nombreuses à parler une des langues officielles du Canada. Sur le plan géographique, l'Asie constitue la principale région d'origine des femmes cadres immigrantes. Toutefois, celles nées aux États-Unis et au Royaume-Uni sont surreprésentées parmi les cadres, comparativement à l'ensemble de la population immigrante féminine. En ce qui concerne leur carrière, les femmes immigrantes sont sous-représentées dans les postes de haute direction. Une tendance se dessine selon l'origine : les femmes asiatiques sont plus fréquemment administratrices, tandis que les femmes européennes accèdent davantage à des postes de direction. Ces femmes travaillent principalement dans de grandes entreprises, souvent sous contrôle américain, et situées majoritairement en Ontario. Elles sont toutefois moins présentes au Québec que les femmes nées au Canada. Enfin, les inégalités salariales sont particulièrement marquées. Les femmes cadres immigrantes affichent le revenu médian le plus bas parmi les cadres. L'écart salarial entre les hommes et les femmes est plus prononcé chez les cadres immigrants (29 %) que chez ceux nés au Canada (25 %), soulignant les obstacles structurels persistants auxquels ces femmes sont confrontées dans leur parcours professionnel.

Ainsi, les femmes cadres immigrantes partagent plusieurs caractéristiques avec les femmes cadres nées au Canada, mais leur profil à l'arrivée et leur parcours professionnel diffèrent nettement de celui de la population immigrante féminine en général. Elles font face à des **obstacles structurels** dans **l'accès aux postes de direction** et à des **inégalités salariales** marquées.

Ces deux études font écho à une autre plus récente à Statistique Canada (Gueye, 2024) réalisée à partir des données du Recensement de la population de 2021. Cette étude montre encore que « (...) malgré certains progrès, les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de gestion, celles-ci occupant 42,7 % des postes de cadres intermédiaires et 30,8 % des postes de cadres supérieurs en 2021 » (Gueye, 2024, p. 1). Les résultats montrent qu'il existe aussi un écart salarial entre les sexes à la fois chez les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs, même si cet écart a diminué. Concernant les secteurs professionnels, **les femmes sont surreprésentées en santé et en éducation :**

« Par exemple, dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale, les femmes étaient majoritaires parmi les cadres intermédiaires (72,2 %) et les cadres supérieurs (67,0 %). Dans le secteur des services d'enseignement, elles étaient plus nombreuses que les hommes parmi les cadres intermédiaires (60,4 %) et étaient représentées presque à égalité avec les hommes parmi les cadres supérieurs (48,4 %). » (Gueye, 2024, p. 6)

L'étude montre également que de profondes disparités subsistent entre les femmes cadres immigrantes, non immigrantes, autochtones et non autochtones en défaveur des groupes les plus minorisés au sein du groupe « femme ».

Des obstacles persistants

Outre les statistiques nous éclairant sur plusieurs obstacles persistants chez les femmes occupant des postes décisionnels, des recherches qualitatives font aussi ressortir quelques aspects intéressants. L'article d'Ethier et Gosselin (2024) met en lumière les obstacles persistants auxquels les femmes font face dans leur progression professionnelle. À travers des entretiens avec dix gestionnaires, les auteurs émettent plusieurs constats. Premièrement, les femmes interrogées dénoncent la lenteur des progrès vers l'égalité et rejettent les mesures de discrimination positive, qu'elles jugent potentiellement contre-productives. Le **sexisme ordinaire** demeure, comme le fait d'être reléguée à des tâches subalternes ou moins écoutée en réunion. Deuxièmement, une certaine compétition entre femmes est observée, liée à **l'absence de modèles et de mentorat féminin**, ce qui freine la création de réseaux de soutien. Troisièmement, les femmes estiment **devoir travailler plus fort**, être plus qualifiées et expérimentées pour accéder aux mêmes postes que leurs homologues masculins. Elles investissent dans leur développement professionnel, mais se heurtent à un manque de reconnaissance. Quatrièmement, les absences prolongées, notamment pour maternité, sont perçues comme des freins à l'avancement, entraînant une **perte d'opportunités**. Cinquièmement, en début de carrière, le **syndrome de l'imposteur** est fréquent. En milieu de carrière, la conciliation travail-famille et le risque d'épuisement deviennent centraux. En fin de parcours, les femmes s'interrogent sur leurs perspectives d'évolution, certaines envisageant des études supérieures pour rebondir. En conclusion, les auteurs appellent les femmes à « faire entendre leur voix », à « revendiquer leurs droits » et à « transformer les milieux de travail » pour briser le « plafond de verre » et favoriser une progression équitable.

Cela nous amène à des publications portant plus spécifiquement sur les défis que représente le fait d'être une personne dans un poste décisionnel en milieu minoritaire francophone. Ainsi, Marie-Hélène Gaudreault (2023) a réalisé une recherche portant sur le **leadership en contexte linguistique minoritaire francophone** et d'un ensemble de compétences à développer afin de mener à bien la mission d'une organisation en contexte linguistique minoritaire francophone. L'autrice s'est appuyé sur des entretiens avec quatre-vingts (80) hautes directions francophones (des associations professionnelles, des conseils scolaires, des hôpitaux et des organismes de bienfaisance), à travers le pays à l'exception du Québec, pour analyser d'une part, les compétences de leadership requises pour mener à bien la mission des organisations dans un contexte francophone minoritaire et, d'autre part, traiter la question de la prise de décision et des différentes stratégies de sélection pour les postes de haute direction d'organisations francophones en contexte minoritaire. Elle aborde ainsi, **cinq principaux défis** auxquels font face les dirigeantes et dirigeants francophones. Le premier est la **pénurie de main-d'œuvre et la rétention du personnel**. Les organismes francophones, souvent incapables d'offrir des conditions salariales compétitives, peinent à attirer et retenir du personnel bilingue. L'épuisement professionnel est fréquent. Pour élargir le bassin de candidatures, plusieurs stratégies sont proposées : stages interorganisations, recrutement international, partenariats avec les établissements postsecondaires, bourses d'études, et valorisation des jeunes issus de l'immersion. Le second défi est le **sous-financement**. En effet, le financement principalement gouvernemental est jugé insuffisant et mal adapté aux réalités des communautés francophones minoritaires. Une diversification des sources de financement, incluant des revenus autonomes et des



partenariats non gouvernementaux, est recommandée. Le troisième défi est le **manque de masse critique**. La dispersion géographique des communautés francophones limite leur capacité de mobilisation. Certaines régions, comme la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick ou Saint-Boniface au Manitoba, disposent d'une masse critique, mais beaucoup restent isolées. Le quatrième défi est le **sentiment d'appartenance et la mobilisation communautaire**. Pour stimuler l'engagement communautaire, des actions telles que l'éveil collectif, la promotion de la culture francophone et le renforcement de la visibilité des organismes sont suggérées. Enfin, le cinquième défi est lié à l'**inclusion et la diversité**. L'autrice souligne que les enjeux d'équité, d'antiracisme et d'intersectionnalité sont cruciaux, mais les outils pour les aborder sont parfois absents. Il est proposé de sensibiliser aux discriminations systémiques et de favoriser une appartenance fondée sur la langue plutôt que sur l'identité. L'autrice identifie également **dix compétences clés** pour les leaders en milieu francophone minoritaire, comme la diplomatie, la résilience, l'ouverture, la créativité et le sens politique. Puis, elle souligne l'engagement profond des gestionnaires qui, malgré les défis, œuvrent avec passion pour la vitalité et la pérennité de leurs communautés.

Les femmes dans le milieu communautaire de la francophonie canadienne

Une étude de Savoie *et al.* (2017) sur les femmes du secteur communautaire au Nouveau-Brunswick apporte une compréhension approfondie des dynamiques et des motivations que des femmes ont lorsqu'elles s'engagent professionnellement dans ce secteur. Les autrices montrent que, depuis l'avènement de l'État-providence, il y a eu une **transformation de l'engagement social des femmes**. Celui-ci a été davantage visibilisé, car les services d'aide aux personnes se sont multipliés, laïcisés et professionnalisés et ont été largement investis par les femmes dans la continuité de certains rôles traditionnels liés aux soins de la famille et de leur entourage. Soutenus par différents programmes étatiques, ces services ont progressivement perdu du financement, ce qui a provoqué un transfert de responsabilités vers les femmes dans les organismes communautaires : « Ce transfert de responsabilités vers la communauté semble aussi avoir mis une charge supplémentaire sur le dos des femmes. Plus l'État renvoie la responsabilité aux familles et à la communauté, plus il la renvoie aux femmes. » (Savoie *et al.*, 2017, p. 122)

De plus, les autrices font remarquer une certaine iniquité dans l'accès aux postes décisionnels dans ce secteur. Très majoritairement représentées dans la main-d'œuvre du secteur communautaire, les femmes accèdent parfois difficilement aux plus hauts postes de la hiérarchie et les conditions y sont plus précaires qu'ailleurs : « Ce dernier offre des conditions de travail qui sont considérées comme difficiles et des emplois trop souvent précaires où le fossé entre les sexes persiste encore (Déom et Mercier, 2001, cités par Savoie *et al.*, p. 123). » L'article analyse aussi plusieurs sources de motivations. Le fait de contribuer à sa communauté est une dimension importante de l'engagement et participe même d'une certaine émancipation : « elles cherchent ainsi à participer et à avoir une voix dans les décisions qui sont prises dans leur communauté et qui auront un impact sur la vie quotidienne » (Savoie *et al.*, 2017, p. 125). L'article n'aborde pas les différences existants dans les différents secteurs communautaires où la représentation féminine peut varier considérablement.

Des pratiques de recrutement : la « présélection informelle »

Les processus de recrutement pour les postes décisionnels ne sont pas toujours strictement formalisés. Pour illustrer ce phénomène, nous nous sommes penchés sur la notion de « présélection informelle », telle qu'explorée dans la thèse de Marthe Mafok Foka (2024), portant sur l'accès aux postes de direction dans les écoles de langue française en Ontario. Bien que cette étude soit centrée

sur le secteur de l'éducation, les mécanismes décrits peuvent s'appliquer à d'autres domaines professionnels. L'autrice définit la présélection informelle comme une **stratégie sociale** visant à identifier et encourager des candidats potentiels, notamment pour pallier la pénurie de main-d'œuvre. Cette pratique, souvent désignée dans le milieu scolaire par l'expression « **tape sur l'épaule** », consiste à signaler à une personne qu'elle possède les qualités requises pour devenir direction d'école, tout en lui offrant un accompagnement dans ce parcours (Mafok Foka, 2024, p. 32).

Les directions d'école identifient certaines personnes comme ayant un potentiel de leadership et leur proposent alors diverses opportunités pour les préparer à des fonctions de direction. Ces opportunités incluent la participation à des ateliers ou à des formations ciblées, l'occupation de postes de leadership intermédiaires, tels que superviseur ou responsable de club, le travail sur des dossiers stratégiques en lien avec la fonction de direction, l'inscription à la formation de direction d'école, ainsi que la poursuite d'études supérieures. Ces démarches visent à structurer un parcours professionnel permettant aux personnes ainsi repérées de développer les compétences nécessaires pour accéder à des postes décisionnels.

Au-delà du geste incitatif, la présélection informelle constitue une reconnaissance des compétences et des qualités distinctives de l'enseignant, fondée sur un lien de confiance, voire d'amitié. Elle s'inscrit également dans une logique de **mobilité parrainée**, où un leader en poste sélectionne un successeur potentiel selon des critères personnels, une démarche que Turner (1960) qualifie de « **voie rapide** ». Cependant, cette pratique soulève certaines limites. Elle repose sur l'idée que le leadership est une aptitude innée, à détecter et à développer précocement. Ce postulat peut engendrer des mécanismes d'exclusion, en favorisant uniquement les individus correspondant à ce profil, ce qui va à l'encontre des principes d'éthique et d'égalité des chances.

Selon Mafok Foka, la présélection informelle débute dès l'accès aux postes de leadership intermédiaires au sein des écoles et des conseils scolaires. Elle permet aux personnes concernées d'emprunter un parcours structuré, jalonné d'expériences professionnelles les préparant à des fonctions de direction. Ainsi, la **présélection informelle** peut être définie comme un processus combinant reconnaissance, orientation et accompagnement, visant à faciliter l'accès à des postes hiérarchiques plus élevés.

La différence entre mentorat et parrainage : savoir s'entourer

Souvent utilisés comme synonymes, le mentorat et le parrainage se distinguent pourtant sur plusieurs plans. Ce qui peut participer à une mauvaise compréhension du rôle que le réseau professionnel peut jouer chez les femmes souhaitant accéder à un poste décisionnel ou progresser dans leur carrière. En effet, Gosselin (2025), qui observe que les femmes ont autant accès au mentorat que les hommes, constate une différence notable quand il est question du parrainage qu'il estime plus faible pour les femmes. Selon sa définition,

« le mentor est un modèle qui peut se situer à tous les niveaux de l'organisation, pas seulement parmi les cadres supérieurs. Son rôle consiste à accompagner le développement de ceux qui souhaitent progresser dans leur carrière. Il fait partager son expérience, écoute, conseille et guide dans une relation privée basée sur la confiance mutuelle. (...) »

le parrain joue un rôle plus stratégique. Il facilite et accélère la progression de carrière. Généralement plus haut dans la hiérarchie, il a l'influence nécessaire pour ouvrir les portes des cercles décisionnels.  (Gosselin, 2025)

Des solutions

Devant le manque de mentorat et de parrainage souvent mentionné pour faciliter l'accès des femmes à un poste décisionnel, certaines études proposent des solutions à ces défis spécifiques. Ainsi, le rapport sectoriel intitulé *Pathways to Board Work for Women and Gender Diverse People* (Pettigrew *et al.*, 2022) explore les obstacles rencontrés par les femmes et les personnes de diverses identités de genre dans leur parcours vers les conseils d'administration. L'étude, fondée sur des sondages et des groupes de discussion, révèle que, malgré une forte motivation et une expérience préalable, plusieurs obstacles persistent : **manque de parrainage, accès limité aux postes, absence de formation, et surtout, un manque de confiance**. Ce dernier est, d'ailleurs, plus grand dans les entreprises à but lucratif (46,6 %) comparé aux OSBL (28,7 %).

Devant ces obstacles, les conseils d'administration sont encouragés à **diversifier leurs stratégies de recrutement**, en allant au-delà des réseaux personnels souvent homogènes. Il est recommandé de **collaborer** avec des **agences spécialisées, des associations professionnelles et des groupes communautaires** pour élargir le bassin de talents. Les autrices donnaient l'exemple d'établir des relations avec des services ou des plateformes d'inscription de candidatures.

Dans leur étude, les autrices ont aussi identifié trois profils de candidates : celles aspirant à siéger sans expérience préalable, celles motivées par l'engagement envers un OSBL, et celles visant un poste rémunéré dans une entreprise à but lucratif. Plus les ambitions sont élevées, plus les obstacles sont nombreux. De ce fait, les autrices soulignent l'importance pour les CA de clarifier les critères de sélection et de déconstruire les idées reçues sur les qualifications requises, afin de favoriser une représentation plus équitable et inclusive. Elles recommandent aux CA de définir plus clairement le profil des administratrices recherchées et tenir compte du fait que les candidates pourraient avoir des idées fausses sur les exigences en matière d'expérience professionnelle, de postes occupés et de profession.

Pour les postes de direction, les défis pour les obtenir sont aussi de taille. Emmanuelle Grill (2022) explore justement les défis liés à la préparation au rôle de PDG, une fonction souvent perçue comme « un saut dans l'inconnu ». Elle souligne qu'il est difficile d'anticiper l'ampleur des responsabilités associées à ce poste et propose des pistes pour mieux s'y préparer, à la fois pour les personnes recrutant des directrices ou directeurs et pour les personnes désirant obtenir ces postes. En premier lieu, elle propose de bien **identifier les bonnes candidatures**. Le comité de sélection doit évaluer les compétences stratégiques, le leadership, les habiletés interpersonnelles et les valeurs éthiques des personnes candidates. Il est essentiel de comprendre le contexte organisationnel et de planifier la relève en développant un bassin de gestionnaires internes, formés et visibles. En second lieu, elle recommande de **bien comprendre son rôle en tant que leader**. Le futur ou la future PDG doit bien se connaître, réfléchir à ses valeurs et à ses schèmes de pensée. Elle ou il doit posséder une pensée stratégique, comprendre l'environnement d'affaires s'il y a lieu, et être capable de fédérer les parties prenantes. Enfin, elle propose trois axes afin de se préparer à devenir PDG : 1) développer les bons réflexes : comprendre les exigences du poste via lectures, discussions et observations, 2) diversifier son parcours : acquérir une expérience dans divers domaines pour devenir un généraliste et 3)

multiplier les expériences significatives : gérer des projets complexes, suivre des formations, et établir un plan de développement personnel.

Des recommandations

Une des recherches récentes qui se rapproche le plus de notre problématique est celle réalisée par Joëlle Bissonnette (2022) qui a réalisé un portrait des femmes dans l'industrie musicale canadienne francophone (incluant les CFSM et le Québec). Bien que sectorielle, cette étude a abordé plusieurs thématiques communes à l'ensemble des femmes développant leur carrière et renforçant leur leadership. Par exemple, elle a exploré le « sentiment de confort » au sein de cette industrie chez ses répondantes en les interrogeant sur leur sentiment d'être compétentes ou leur capacité à exercer du leadership. Des questions ont également porté sur des situations de discrimination et de harcèlement dans ce milieu artistique. La conciliation travail-famille constituait une section importante du rapport nuancant la compréhension de freins perçus dans l'avancement de la carrière et de la capacité de saisir des opportunités professionnelles. Son analyse a fait ressortir quatre principales pistes de solution : « 1) **la formation et le développement des compétences** »; 2) **des incitatifs à l'inclusion des femmes et à la prise en compte des défis qu'elles rencontrent**, 3) **le réseautage, l'entraide et la socialisation**, 4) **la reconnaissance et la valorisation** » (Bissonnette, 2022, p. 106). Bien que toutes les pistes de solution énoncées soient importantes, celle portant sur les incitatifs rejoint encore plus directement notre problématique. On y parle des effets recherchés comme « la [sensibilisation] à la culture du sexisme et aux biais inconscients, à [l'incitation] des femmes à intégrer des postes de prise de décision (mise en valeur de celles déjà en poste et de leurs motivations; encouragements et invitations directement formulées à des femmes; ouverture de sièges sur les CA, quotas ou cibles d'inclusion), au [soutien et l'accélération] l'atteinte de l'équilibre entre les genres et [au soutien] à la conciliation travail-vie personnelle » (Bissonnette, 2022, p. 110-111). Toutes ces pistes sont donc à considérer pour soutenir les femmes dans la progression de leur carrière et faciliter, entre autres, leur accès à des postes décisionnels.

Des outils de bonnes pratiques

Un autre rapport, directement en lien avec notre problématique, a été produit par le Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick. Le RFNB avait pour objectif de « sonder des femmes francophones néo-brunswickoises par l'entremise d'entrevues individuelles et de groupes de discussion pour mieux comprendre les barrières culturelles et structurelles qui empêchent l'épanouissement des femmes dans les postes de leadership communautaire et dans le monde des affaires » (RFNB, 2015, p. 2). Quatre principaux défis ont été identifiés dans cette recherche : 1) la conciliation travail-famille, 2) le réseautage invisible et un mode d'attribution de postes non transparents, 3) l'épuisement professionnel et la fatigue, 4) le harcèlement, la violence fondée sur le genre et le manque de procédures et politiques en place pour assurer un environnement sécuritaire (RFNB, 2015, p. 3). Pour guider les personnes qui veulent agir pour relever ces défis, le Regroupement a proposé une boîte à outils. Celle-ci regroupe à la fois des façons d'être une « personne alliée à l'égalité des genres dans son milieu de travail ou d'implication » et des raisons de « faire l'égalité entre les genres une priorité dans [son] milieu de travail » (RFNB, p. 4-6). En somme, plusieurs pistes sont proposées pour s'informer, mieux connaître son environnement professionnel et l'état d'avancement de la question de l'égalité entre les genres, puis agir concrètement (politiques d'équité, formations, dialogue). Des arguments sont aussi proposés pour

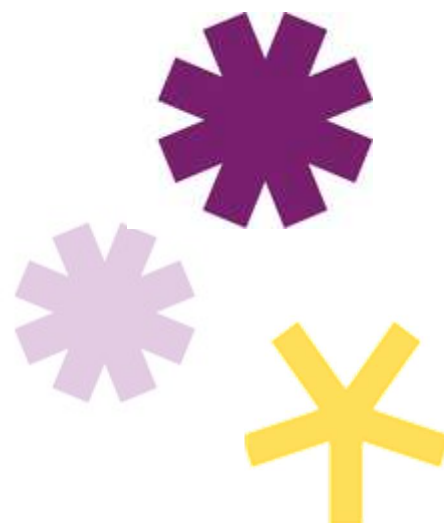
combattre certains mythes persistants sur l'atteinte de l'égalité entre les genres, et notamment pour accéder à des postes décisionnels.

Pratiques exemplaires

Depuis plusieurs années, différentes institutions et organismes de la francophonie canadienne et ailleurs, se dotent de **politiques internes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)**. Ces politiques permettent d'avoir des critères clairement établis pour lutter contre des situations discriminatoires, mais surtout pour baliser les façons d'intégrer les membres de groupes minorisés dans la société. La mise en œuvre de ces politiques conduit à la création d'outils concrets sous forme d'ateliers, de formations ou de conférences. Par exemple, l'Université de Moncton, où se situe l'ICRML, a mis sur pied des formations en ligne obligatoires (en mode asynchrone) à toutes les personnes employées pour les sensibiliser aux principes de l'EDI et pour leur faire connaître leurs droits et leurs obligations dans leur milieu de travail.

Des organismes communautaires de la francophonie offrent aussi des formations en leadership, dont certains à des groupes plus spécifiques. Par exemple, le Regroupement Affaires Femmes (RAF) organise un gala d'excellence qui récompense l'apport des femmes dans neuf catégories (entrepreneuriat, éducation, engagement communautaire, etc.). Il organise aussi le RAFTalk qui est une série de conférences d'inspiration et de leadership destinées aux jeunes filles afro-canadiennes, de 14 à 18 ans.

D'autres outils ont été mis au point pour aider les CA ou les instances décisionnelles à organiser le recrutement. C'est le cas, de l'Assemblée générale de l'Ontario qui, en 2023, a pris une résolution votée unanimement par ses membres : « Que L'AFO accepte le mandat de promouvoir l'inclusion en gouvernance afin d'accroître la représentation de la diversité franco-ontarienne au sein des conseils d'administration des organismes membres » (Site web de l'AFO). Cela se concrétise par des **outils en ligne, comme un formulaire de manifestation d'intérêt à intégrer un conseil d'administration et un formulaire de demande de soutien pour la promotion d'un poste au Conseil d'administration**. Cela rejoint ainsi la piste de création ou de partage de plateforme d'inscriptions évoquée précédemment pour favoriser un meilleur réseautage entre instances décisionnelles et personnes candidates de façon plus équitable.



RÉSULTATS

Cette partie vise à exposer les résultats empiriques issus de la collecte de données portant sur les obstacles systémiques auxquels sont confrontées les femmes francophones et acadiennes dans leur accès aux postes décisionnels au sein des communautés francophones en situation minoritaire (CFSM).

Dans un premier temps, les données statistiques recueillies auprès des organismes de la francophonie canadienne sont présentées, donnant un aperçu de la représentation féminine au sein des instances décisionnelles. Dans un second temps, les résultats du sondage mené auprès des femmes occupant ou aspirant à des fonctions décisionnelles sont analysés, mettant en lumière les dynamiques d'engagement, les motivations, ainsi que les freins perçus. Enfin, une synthèse des groupes de discussion est proposée, illustrant de manière qualitative les expériences vécues et les défis spécifiques rencontrés par les participantes.

L'ensemble de ces résultats permet de mieux comprendre les mécanismes d'exclusion et les leviers potentiels d'inclusion, et constitue une base empirique solide pour formuler des recommandations stratégiques en matière de gouvernance inclusive.

RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS DES ORGANISMES

À titre informatif, nous avons souhaité examiner la composition des équipes et des instances décisionnelles (CA et autres instances) des organismes de la francophonie canadienne. Pour y parvenir, nous avons sollicité les directions d'organisme en leur envoyant un très court sondage. Plus spécifiquement, nous voulions savoir quelle était la proportion de femmes qui y sont représentées et s'il existe des besoins en matière de formation ou des pratiques exemplaires susceptibles d'être partagées. En tout, 73 organismes y ont répondu avec une très forte représentation du secteur professionnel, culturel et artistique.

Nos résultats ont montré que les trois quarts des équipes de direction (75,4 %) et plus de la moitié (58,6 %) des conseils d'administration sont composés de femmes chez les organismes ayant répondu au sondage (tableau 3). La province où les femmes sont moins représentées dans les équipes de direction est le Manitoba (46,3 %). En ce qui concerne les conseils d'administration, les provinces où cette sous-représentation est la plus marquée sont le Québec (28,6 %), l'Île-du-Prince-Édouard (28,0 %) et le Manitoba (41,5 %) (tableau 4).

TABLEAU 3. COMPOSITION DES ÉQUIPES DE DIRECTION ET DES CONSEILS D'ADMINISTRATION SELON LE GENRE

Genres	Équipes de direction		Conseils d'administration	
	N	%	N	%
Femmes	364	75,4	365	58,6
Hommes	119	24,6	258	41,4
Total des membres	483	100	623	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

TABLEAU 4. PROPORTION (%)² DE FEMMES AU SEIN DES ÉQUIPES DE DIRECTION ET DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PAR PROVINCE ET TERRITOIRE³

(En termes de diversité, comment est composée votre équipe de direction (direction générale, direction générale adjointe...) ou votre conseil d'administration (présidence, vice-présidence...)?)

Provinces et territoires	Équipes de direction	Conseils d'administration
Terre-Neuve-et-Labrador	66,7	58,3
Île-du-Prince-Édouard	81,8	28,0
Nouvelle-Écosse	93,8	66,7
Nouveau-Brunswick	71,4	68,8
Québec	71,4	28,6
Ontario	79,5	54,1
Manitoba	46,3	41,5
Saskatchewan	83,3	64,7
Alberta	75,0	73,6
Colombie-Britannique	95,7	63,8
Territoires du Nord-Ouest	66,7	75,0
Canada	75,4	58,6

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

Un tiers des organismes (32,4 %) et un quart (25,4 %) indiquent rencontrer « parfois » ou « un peu » de défis pour diversifier leur équipe lors du recrutement. À l'opposé, moins d'un cinquième (18,3 %) en rencontre beaucoup, tandis que près du quart (23,9 %) n'en rencontre aucun (tableau 5).

TABLEAU 5. NIVEAU DES DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES ORGANISATIONS POUR DIVERSIFIER LEUR ÉQUIPE LORS DU RECRUTEMENT

(Avez-vous des défis de recrutement dans votre organisation pour diversifier votre équipe (optionnelle)?)

	N	%
Aucun	17	23,9
Un peu	18	25,4
Parfois	23	32,4
Beaucoup	13	18,3
Nombre d'organismes ayant répondu	71	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

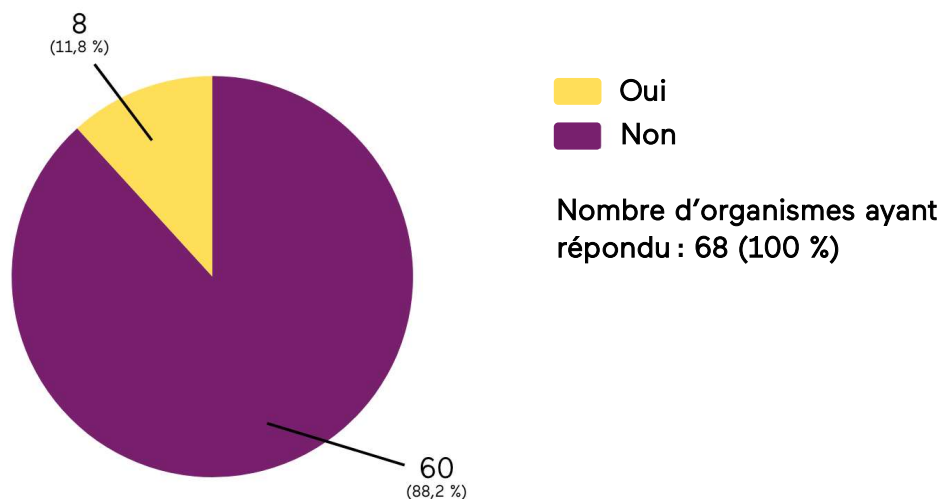
La plupart des organismes (88,2 %) déclarent offrir de l'accompagnement ou des formations pour les nouvelles personnes qui intègrent leurs équipes de direction et d'administration (tableau 6). Malgré tout, deux organismes sur trois (64,2 %) ont exprimé un intérêt à recevoir des outils ou des formations pour atteindre une gouvernance plus diversifiée (tableau 7).

² Afin de calculer la proportion de femmes dans les équipes de direction ou les conseils d'administration, chaque organisme a été invité à préciser : 1) le nombre total des membres composant son équipe de direction ou son conseil d'administration, et 2) le nombre de femmes parmi ses membres. La proportion de femmes a ensuite été calculée en divisant le nombre de femmes par le nombre total des membres (équipes de direction et conseils d'administration) pour chaque organisme.

³ Aucun organisme du Yukon et du Nunavut n'a répondu au sondage.

PRÉSENCE D'UN ACCOMPAGNEMENT OU DE FORMATIONS POUR LES NOUVELLES PERSONNES QUI INTÈGRENT LES ÉQUIPES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION DANS LES ORGANISMES

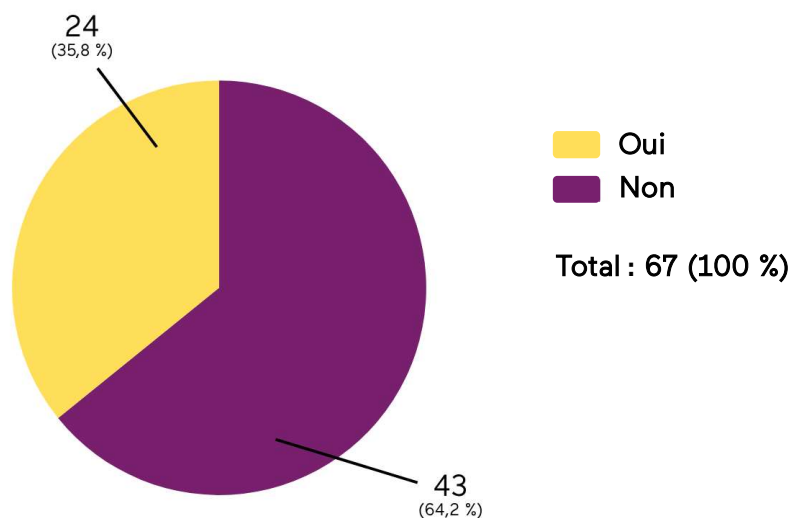
(Offrez-vous de l'accompagnement ou des formations aux nouvelles personnes qui intègrent vos équipes de direction et d'administration?)



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

INTÉRÊT POUR RECEVOIR DES OUTILS OU DES FORMATIONS POUR ATTEINDRE UNE GOUVERNANCE PLUS DIVERSIFIÉE DANS LES ORGANISMES

(Aimeriez-vous recevoir des outils ou des formations pour atteindre une gouvernance plus diversifiée?)



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC

Que retenir de ce sondage?

Les résultats du sondage révèlent une forte représentation des femmes dans les instances décisionnelles des organismes de la francophonie canadienne, en particulier dans les équipes de direction. Ces données suggèrent que, bien que des défis subsistent, le milieu communautaire francophone canadien constitue un environnement relativement favorable à l'accès des femmes aux postes décisionnels, comparativement à d'autres secteurs de la société. Même si la majorité des organismes déclarent offrir de l'accompagnement ou des formations aux nouvelles personnes intégrant leurs équipes de direction ou d'administration, ils sont une forte proportion souhaitant recevoir des outils ou des formations supplémentaires pour favoriser une gouvernance plus diversifiée.

RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS DES FEMMES

Dès la première rencontre avec le comité aviseur et l'équipe de l'AFFC, il était important pour tout le monde que la collecte de données rende compte adéquatement de la pluralité des trajectoires et des expériences des femmes interrogées. Bien que ces parcours soient variés, l'hypothèse sous-jacente était qu'une analyse approfondie permettrait de mieux cerner les défis communs auxquels ces femmes sont confrontées, en vue de formuler des recommandations concrètes et pertinentes. Nous souhaitons répondre à la question suivante : comment les trajectoires différenciées des femmes influencent-elles leur accès aux fonctions décisionnelles, et quels leviers peuvent être mobilisés pour favoriser une représentation équitable et durable?

Compte tenu de la pluralité des trajectoires professionnelles des membres du comité aviseur, une attention particulière a été accordée à certains critères spécifiques lors de la collecte des données. Parmi ceux-ci, la mobilité géographique constitue un élément important, englobant tant les personnes issues de l'immigration que celles nées au Canada, mais résidant dans une province ou un territoire différent de leur lieu d'origine. Cette mobilité soulève des enjeux liés à la reconnaissance des qualifications et de l'expérience acquise dans le contexte d'accueil, à la familiarité avec les réseaux professionnels locaux, ainsi qu'à l'intégration dans la francophonie canadienne, notamment lorsque les compétences ont été développées en dehors de ce cadre linguistique. Ces défis peuvent alors se répercuter sur la transférabilité des acquis professionnels et la capacité à interpréter adéquatement les offres d'emploi. Par ailleurs, l'âge des participantes a été considéré en lien avec les différentes phases du parcours professionnel (début, milieu, fin de carrière ou retraite) ainsi qu'avec la situation familiale, notamment la maternité, qui influence la disponibilité en fonction de l'âge des enfants.

Situation professionnelle actuelle ou souhaitée des répondantes : entre engagement et aspirations en construction

La première dimension analysée concerne la situation professionnelle actuelle ou envisagée des participantes. L'objectif était de déterminer si les répondantes occupaient ou avaient déjà occupé un poste décisionnel, ou si elles manifestaient une aspiration à accéder à de telles fonctions. Les données recueillies révèlent un **portrait prometteur**, mettant en lumière l'émergence d'une relève féminine. En effet, **43,9 % des participantes occupent ou ont occupé un poste de direction**, tandis que **17,9 % expriment le souhait d'en assumer un à l'avenir**. Par ailleurs, **26,4 % des répondantes ont indiqué siéger ou avoir siégé au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle**, et **11,8 % aspirent à y participer**. Ces résultats témoignent d'un intérêt marqué pour les fonctions décisionnelles, tout en révélant l'existence d'un **groupe non négligeable de femmes (18,4 %) se**

déclarant indécises quant à leur orientation professionnelle dans ce domaine (figure ci-dessous et tableau 22 en [annexes](#)).

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE OU SOUHAITÉE DES RÉPONDANTES

Catégorie	Statut	% des répondantes	Détails
Direction	En poste	43,9 %	74,2 % en direction générale, 10,8 % en direction générale adjointe
	Aspirantes	17,9 %	42,1 % visent direction générale, 26,3 % dg adjointe
	Indécises	18,4 %	Ne savent pas quel poste viser
Administratrice	En poste	26,4 %	37,5 % présidente, 23,2 % conseillère, 16,1 % vice-présidente, 3,6 % trésorière, 19,6 % autres rôles
	Aspirantes	11,8 %	48 % souhaitent être conseillères, 12 % trésorières, 4 % présidentes, 4 % vice-présidentes
	Indécises	28,0 %	Ne savent pas à quel titre siéger

Dynamiques motivationnelles des femmes dans l'accès aux postes décisionnels

Les motivations des femmes à accéder à des postes décisionnels au sein de la francophonie canadienne révèlent une volonté affirmée de contribuer activement à leur communauté. L'analyse des données recueillies montre que le **désir d'exercer une influence positive sur leur milieu** constitue la motivation la plus fréquemment évoquée, tant par les dirigeantes en poste (83,9 %) que par celles aspirant à le devenir (73,7 %), ainsi que par les administratrices (69,6 %) et les candidates à un siège au conseil d'administration (68,0 %).

Pour les femmes souhaitant intégrer un conseil d'administration, la principale incitation réside dans la possibilité de **participer à la mission d'un organisme francophone offrant des services en français** (76,0 %). Cette motivation est également significative chez les autres groupes de répondantes, notamment les dirigeantes (72,0 %) et les aspirantes à la direction (65,8 %).

La **valorisation du travail en français** constitue une **motivation transversale**, partagée par une majorité des participantes, avec des taux allant de 50,0 % à 72,0 % selon les profils. Par ailleurs, certaines motivations spécifiques émergent : la collaboration avec autrui est particulièrement importante pour les dirigeantes (65,6 %), tandis que le partage d'expertise est davantage valorisé par les administratrices en poste (58,9 %) que par les aspirantes (36,0 %).



Enfin, les perspectives de développement personnel, le désir de représenter leur communauté et l'exercice du leadership sont des facteurs déterminants pour les femmes occupant ou visant un poste de direction, avec des taux oscillant entre 58,1 % et 65,8 %. Ces résultats témoignent d'un engagement fort envers la francophonie canadienne et d'une volonté de jouer un rôle actif dans ses instances décisionnelles. (Figure suivante et tableaux 24, 25, 26 et 27 en [annexes](#)).

Motivations communes à tous les profils

- Impact sur la communauté : jusqu'à 84 %
- Mission d'un organisme francophone : jusqu'à 76 %
- Travailler en français : jusqu'à 72 %

Motivations spécifiques selon les profils

- Partager son expertise : 59 % (CA)
- Développement personnel : 66 % (direction), 60 % (CA)
- Être une modèle/leadership : 63 % (direction)

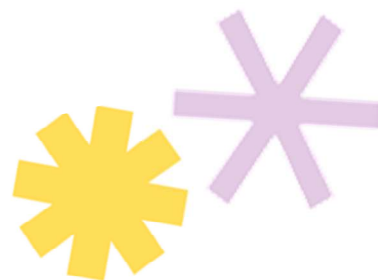
Expérience et ambition

Dans le cadre de l'analyse des parcours professionnels des répondantes, des questions ont été posées afin de mieux cerner l'âge auquel elles ont accédé à leur premier poste décisionnel, ou, pour celles qui ne l'ont pas encore fait, le délai envisagé pour y parvenir.

Les résultats indiquent que **39,6 % des répondantes occupent actuellement un poste décisionnel dans la francophonie canadienne depuis moins de cinq ans**. Cette proportion est plus élevée chez les femmes siégeant à un conseil d'administration ou à une instance décisionnelle (**44,6 %**) que chez celles occupant un poste de direction (**36,6 %**). Par ailleurs, **34,2 %** des participantes cumulent entre cinq et vingt ans d'expérience dans un poste décisionnel, avec une représentation plus marquée parmi les dirigeantes (**39,8 %**) que parmi les administratrices (**25,0 %**). Enfin, près d'un cinquième des répondantes (**18,1 %**) disposent de plus de vingt ans d'expérience dans ce type de fonction (Figure suivante, tableau 28 en [annexes](#)).

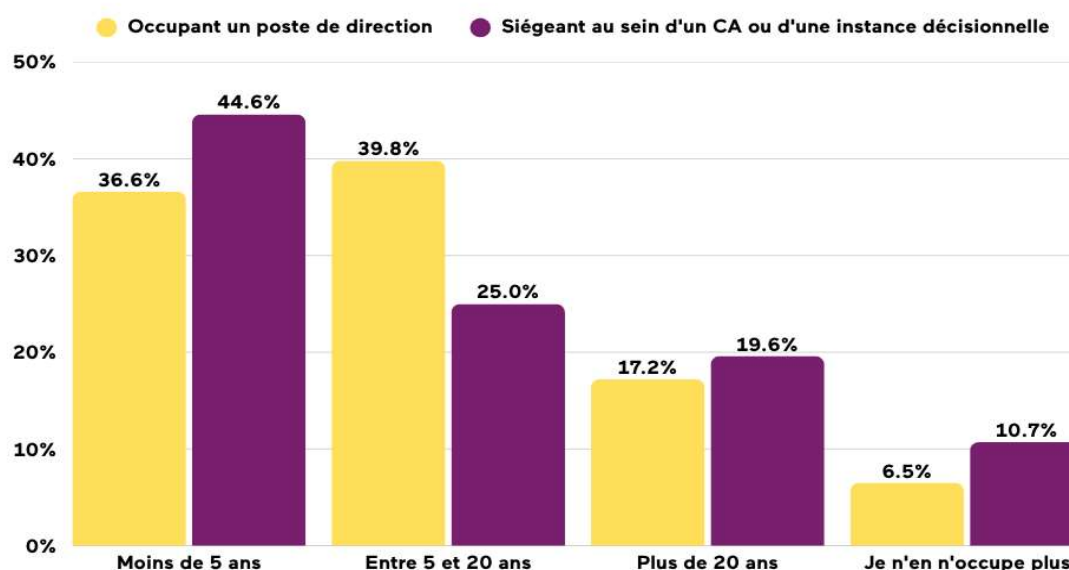
Une ambition affirmée et structurée

Parmi les femmes aspirant à occuper un poste décisionnel, **69,8 % envisagent d'y accéder dans un horizon de moins de cinq ans**. Cette ambition est particulièrement forte chez celles visant un poste de direction (**73,7 %**), tandis qu'elle demeure significative chez celles souhaitant siéger à un conseil d'administration (**64,0 %**) (Figure suivante, tableau 29 en [annexes](#)).



NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DES RÉPONDANTES DANS UN POSTE DÉCISIONNEL DANS LA FRANCOPHONIE CANADIENNE SELON LEUR FONCTION

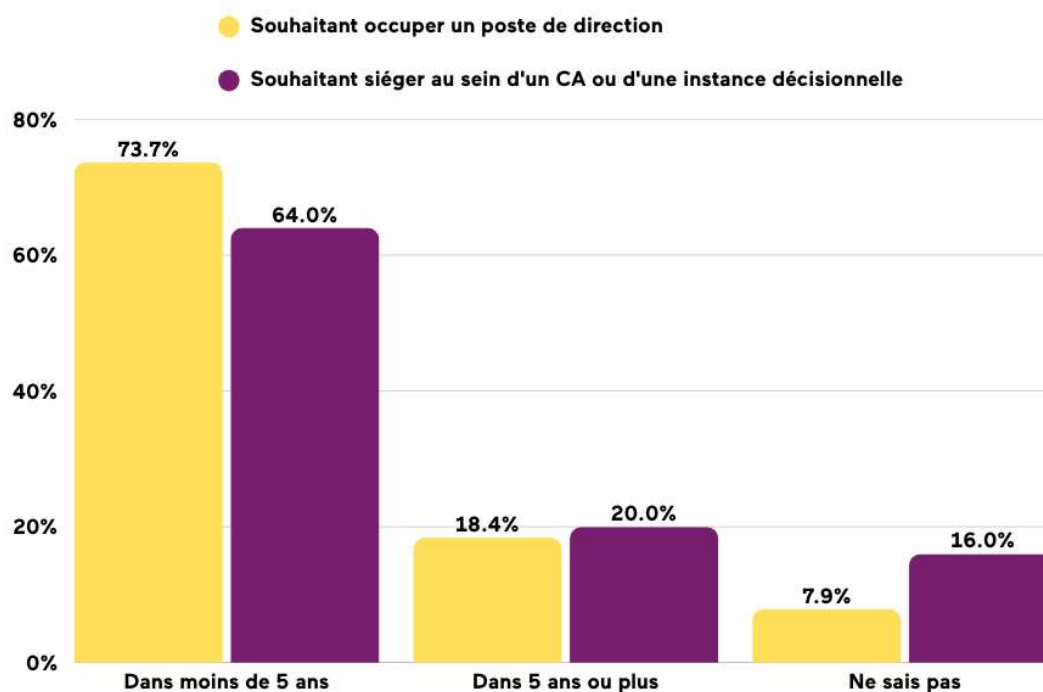
(Depuis quand occupez-vous un poste décisionnel dans la francophonie canadienne?)



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

NOMBRE D'ANNÉES ENVISAGÉ PAR LES RÉPONDANTES POUR ACCÉDER À UN POSTE DÉCISIONNEL DANS LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

(Quand souhaitez-vous accéder à un poste décisionnel dans la francophonie canadienne?)



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

Âge d'accès au premier poste décisionnel

Dans l'ensemble, l'accès au premier poste décisionnel s'effectue majoritairement avant l'âge de 40 ans pour les répondantes. En effet, 41,5 % d'entre elles déclarent avoir accédé à un tel poste entre 31 et 40 ans, tandis que 37,3 % y sont parvenues entre 21 et 30 ans. Ces résultats suggèrent une **insertion relativement précoce** dans les sphères décisionnelles pour une proportion significative de femmes.

TABLEAU 30. ÂGE DES RÉPONDANTES AU MOMENT DE LEUR PREMIER POSTE DÉCISIONNEL

(À quel âge avez-vous occupé votre premier poste décisionnel?)

Groupe d'âge	N	%
20 ans et moins	4	2,8
21 à 30 ans	53	37,3
31 à 40 ans	59	41,5
41 à 50 ans	21	14,8
51 ans et plus	5	3,5
Total des répondantes	142	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

Toutefois, une lecture différenciée **selon le statut migratoire** (tableau 31) met en évidence des **disparités**. Parmi les femmes immigrantes, 63,9 % ont accédé à un poste décisionnel après l'âge de 30 ans, comparativement à 55,8 % chez les femmes non immigrantes. À l'inverse, ces dernières sont proportionnellement plus nombreuses à avoir accédé à un tel poste avant 31 ans (44,2 %) que leurs homologues immigrantes (36,1 %).

TABLEAU 31. ÂGE DES RÉPONDANTES AU MOMENT DE LEUR PREMIER POSTE DÉCISIONNEL SELON LE STATUT D'IMMIGRANTE

Groupes d'âge	Femmes immigrantes		Femmes non-immigrantes	
	N	%	N	%
20 ans et moins	0	0,0	4	4,7
21 à 30 ans	13	36,1	34	39,5
31 à 40 ans	15	41,7	34	39,5
41 à 50 ans	7	19,4	10	11,6
51 ans et plus	1	2,8	4	4,7
Total des répondantes	36	100	86	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

Ces écarts soulèvent des interrogations quant aux facteurs structurels ou contextuels susceptibles d'influencer les trajectoires professionnelles des femmes immigrantes. Ils pourraient notamment refléter des obstacles systémiques liés à la reconnaissance des qualifications, à l'accès aux réseaux professionnels ou à des dynamiques discriminatoires. Ce sont des éléments que nous explorons en partie grâce aux données suivantes.

Encouragement et appuis reçus pour postuler

66 % des répondantes ont reçu des encouragements pour poser leur candidature à un poste de direction ou à un conseil d'administration (CA).

*Tu peux
le faire
Vas-y!*

Encouragements qui varient selon la situation :

- Encouragements qui varient selon la situation :
- **80 %** de celles déjà en poste de direction ont été encouragées.
- **75 %** de celles siégeant sur un CA ont été encouragées.
- Seulement **47 %** de celles souhaitant un poste de direction ont reçu des encouragements.
- Et **24 %** de celles souhaitant siéger sur un CA.

Parmi celles qui ont été encouragées :

- 45 %** l'ont été par des pairs
- 31 %** par un ou une mentore
- 28 %** par la famille
- 27 %** par un ou une supérieure immédiate
- 23 %** par un ou une supérieure hiérarchique plus haut placée

Raisons de ne pas occuper un tel poste

Plusieurs raisons expliquent pourquoi certaines répondantes n'ont pas encore occupé de postes décisionnels.

Manque d'opportunités :

- **52,6 %** des femmes intéressées par un poste de direction n'ont pas eu l'occasion de le faire.
- **72,0 %** de celles souhaitant siéger à un CA n'ont pas eu cette opportunité.

Manque d'expérience perçue :

- **39,5 %** des répondantes estiment ne pas avoir assez d'expérience pour un poste de direction.
- **36,0 %** ressentent la même chose pour un siège à un CA.

Manque d'informations :

- **52,0 %** des femmes n'ayant pas siégé à un CA ne savent pas où trouver l'information.
- **21,1 %** des femmes n'ayant pas occupé de poste de direction évoquent aussi ce manque.

Absence d'invitation :

- **44,0 %** des femmes n'ayant jamais siégé à un CA disent ne jamais avoir été invitées à se présenter.

Lieu où les personnes ont occupé un poste décisionnel ailleurs que dans la francophonie canadienne « hors Québec »

Plus d'un tiers (34,1 %) des répondantes ont occupé un poste décisionnel ailleurs que dans la francophonie canadienne « hors Québec » (tableau 36 en [annexes](#)). Parmi elles, 48,9 % en ont occupé un à l'extérieur du Canada, 46,8 % dans la communauté anglophone au Canada et 21,3 % dans la francophonie au Québec (tableau 37 en [annexes](#)).



48,9 %
à l'extérieur
du Canada



46,8 %
dans la
communauté
anglophone au
Canada



21,3 %
dans la
francophonie
au Québec

Responsabilités

La rédaction des demandes de financement est la principale responsabilité qui exige beaucoup de temps de préparation à une large majorité de répondantes occupant un poste de direction (72,9 %), suivi de la gestion d'une équipe (66,7 %) ainsi que la gestion d'un ou des projets (un ou des programmes) (65,9 %) (tableau 38). Pour les répondantes siégeant à un CA, c'est la participation aux comités, aux groupes de travail, aux délégations et aux équipes de missions (77,8 %) qui exigent le plus de temps de préparation ainsi que la participation à un processus de planification stratégique (75,6 %) (tableau 39).

Responsabilités demandant le plus de temps de préparation :

- Rédaction des demandes de financement : activité la plus chronophage **(72,9 %)**
- Gestion d'équipe : également très prenante **(66,7 %)**
- Gestion de projets ou programmes : importante aussi **(65,9 %)**
- Participation aux comités, groupes de travail, délégations, missions : activité la plus exigeante en temps de préparation **(77,8 %)**
- Participation à la planification stratégique : également très importante **(75,6 %)**

Obstacles à l'accès et à l'exercice des postes décisionnels chez les femmes francophones au Canada

L'analyse des données révèle une diversité d'obstacles rencontrés par les femmes dans leur parcours vers les postes décisionnels, qu'il s'agisse de fonctions de direction ou de sièges au sein de conseils d'administration. Ces obstacles varient selon qu'elles occupent déjà ces fonctions ou qu'elles aspirent à les intégrer.

Postes de direction

Les femmes en poste identifient comme principaux freins la charge mentale associée à leurs responsabilités (77,6 %), la nécessité d'accepter une rémunération inférieure à leurs qualifications (61,2 %), la surcharge de travail (55,3 %), le manque d'accompagnement ou de mentorat (42,4 %) et les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale (38,8 %).

Les aspirantes à des postes de direction évoquent des obstacles similaires, auxquels s'ajoutent des enjeux spécifiques tels que le manque de réseaux professionnels (45,9 %), l'obligation de mobilité géographique (45,9 %), l'impossibilité de télétravailler (43,2 %), le déficit de compétences liées au contexte francophone canadien (40,5 %), le manque de ressources et de mentorat (40,5 %), ainsi que la surqualification pour les postes disponibles (40,5 %).

Des divergences de perception sont également observées : les aspirantes sont proportionnellement plus nombreuses à ne pas percevoir certains obstacles, notamment en ce qui concerne la charge de travail (43,2 % contre 11,8 % chez les dirigeantes). À l'inverse, les dirigeantes sont plus enclines à minimiser les contraintes liées à la flexibilité du milieu de travail (31,8 % contre 21,8 % chez les aspirantes). (Tableau 40 en [annexes](#))

Obstacles concernant les postes de direction

Pour les femmes en poste

- Charge mentale élevée : **77,6 %** la considèrent comme un obstacle majeur
- Moins bonne rémunération : **61,2 %** doivent accepter un poste moins bien payé
- Crainte de surcharge de travail : **55,3 %**
- Manque d'accompagnement/mentorat : **42,4 %**
- Conciliation travail-famille difficile : **38,8 %**

Pour les aspirantes

- Rémunération inférieure : **54,1 %**
- Manque de réseau professionnel : **45,9 %**
- Obligation de déménager : **45,9 %**
- Impossibilité de télétravail : **43,2 %**
- Manque de compétences spécifiques (ex. connaissance du réseau francophone canadien) : **40,5 %**
- Manque de mentorat : **40,5 %**
- Surqualification pour le poste : **40,5 %**

Postes d'administratrices

Les femmes siégeant à un conseil d'administration mentionnent la charge mentale (43,5 %), le manque de mentorat (37,0 %), la surcharge de travail (34,8 %) et la méconnaissance du réseau des organismes francophones (34,8 %) comme principaux obstacles. Toutefois, une proportion significative ne perçoit pas de difficultés liées aux compétences requises (39,1 %) ni au manque de ressources (32,6 %).

Les aspirantes à un poste d'administratrice identifient le manque de réseaux professionnels (54,2 %), la crainte de la surcharge de travail (45,8 %), les déplacements éloignés du domicile (41,7 %), le manque de flexibilité des instances décisionnelles (41,7 %) et l'absence de mentorat (37,5 %) comme obstacles majeurs. (Tableau 41 en [annexes](#))

Obstacles concernant les postes à des CA et autres

Pour les femmes en poste

- Charge mentale : **43,5 %**
- Manque de mentorat : **37,0 %**
- Crainte de surcharge de travail : **34,8 %**
- Compétences spécifiques (réseau francophone) : **34,8 %**
- Mais : **39,1 %** ne voient aucun obstacles lié aux compétences

Pour les aspirantes

- Manque de réseau professionnel : **54,2 %**
- Crainte de surcharge de travail : **45,8 %**
- Déplacements loin du domicile : **41,7 %**
- Manque de mentorat : **37,5 %**
- Flexibilité de l'instance décisionnelle : **45,8 %** ne voient pas d'obstacle, mais **41,7 %** en voient un.



Vécus professionnels : dynamiques de reconnaissance et d'épuisement

Malgré une volonté affirmée de contribuer activement à la gouvernance de la francophonie canadienne, les femmes francophones rencontrent encore de nombreux obstacles dans l'accès et l'exercice des postes décisionnels (figure suivante et tableaux 42, 43, 44, 45, 46 en [annexes](#)). Ces défis, souvent liés à des facteurs systémiques, personnels et organisationnels, soulèvent la question suivante : **quels sont les principaux freins à une participation équitable des femmes francophones aux instances décisionnelles, et comment les surmonter pour favoriser leur pleine reconnaissance et leur épanouissement professionnel ?**

Épuisement professionnel chez les dirigeantes

Les femmes francophones occupant un poste de direction font face à un niveau élevé d'épuisement professionnel. Plus des trois quarts des répondantes (77,4 %) ont mentionné ce sentiment, particulièrement marqué chez les 26-40 ans (85,7 %) et les 51-60 ans (81,3 %).

Déficit de reconnaissance et sous-utilisation des compétences

La moitié des dirigeantes (50,0 %) ont vécu le sentiment de ne pas être prises au sérieux, une perception particulièrement répandue chez les 26-40 ans (71,4 %). De plus, 50,0 % des répondantes estiment que leurs compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées, un constat encore plus fréquent chez les 51-60 ans (81,3 %).

Impact de la situation familiale sur l'épuisement

Plus de la moitié des répondantes (57,7 %) ont déclaré s'être senties épuisées professionnellement dans leurs responsabilités liées à la gouvernance. Ce sentiment est plus fréquent chez les femmes en couple avec enfants (30,1 %) que chez celles en couple sans enfants (18,7 %), célibataires (7,3 %) ou mères monoparentales (1,6 %), bien que ces dernières soient moins nombreuses dans l'échantillon.

Manque de ressources dans le milieu de travail

Plus de la moitié des dirigeantes (54,8 %) indiquent ne pas disposer de ressources suffisantes pour les accompagner dans des situations difficiles. Ce manque est ressenti plus fortement par les femmes âgées de 41 à 50 ans, dont 62,5 % en font état.

Doutes sur les compétences chez les administratrices

Parmi les femmes siégeant à un conseil d'administration, 40,0 % ont ressenti qu'elles n'étaient pas assez compétentes pour le poste. Ce sentiment est particulièrement fort chez les 26-40 ans (83,3 %) et les 41-50 ans (50,0 %).

Épuisement professionnel au sein des conseils d'administration

Le sentiment d'épuisement professionnel touche également plus d'un tiers des administratrices (35,6 %), avec des taux élevés chez les 41-50 ans (50,0 %) et les 26-40 ans (41,7 %).

Perception des idées et reconnaissance des compétences

La moitié des femmes âgées de 41 à 50 ans ont déjà eu le sentiment que leurs idées n'étaient pas bien reçues. De plus, une proportion importante des 51-60 ans (44,4 %) et des 26-40 ans (41,7 %) ont ressenti que leurs compétences étaient sous-évaluées ou mal exploitées.

Formation

Intérêt des répondantes à recevoir du perfectionnement professionnel pour occuper un poste décisionnel

Plus de la moitié des répondantes (56,3 %) ont exprimé un intérêt à recevoir du perfectionnement professionnel. Cet intérêt est particulièrement marqué chez les personnes occupant un poste de direction (63,9 %), mais moins important chez celles siégeant au sein d'un CA (42,2 %) (tableau 47).

TABLEAU 47. INTÉRÊT DES RÉPONDANTES DE RECEVOIR DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL POUR OCCUPER UN POSTE DÉCISIONNEL DANS LA FRANCOPHONIE CANADIENNE SELON LEUR FONCTION

(Souhaitez-vous recevoir du perfectionnement professionnel pour occuper un poste décisionnel dans la francophonie canadienne?)

	Total		Occupant un poste de direction		Siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle	
	N	%	N	%	N	%
Oui	72	56,3	53	63,9	19	42,2
Non	33	25,8	18	21,7	15	33,3
Ne sais pas	23	18,0	12	14,5	11	24,4
Total des répondantes	128	100	83	100	45	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

Les types de responsabilités pour lesquelles les répondantes souhaitent recevoir du perfectionnement professionnel sont assez variés.

Celles occupant un poste de direction

La gestion des finances (56,6 %), la gestion d'équipe (50,9 %), la gouvernance (45,3 %), la communication et la représentation de l'organisme (43,4 %), la gestion de projets (39,6 %) et la connaissance et les réseaux des communautés francophones (35,8 %) (tableau 48).

Autres suggestions des répondantes : Perfectionnement lié à l'attraction et à la rétention du personnel qualifié; à la gestion et l'analyse des données, au numérique, à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et l'accompagnement en équité, diversité et inclusion (EDI); à la gestion des ressources humaines; à la formation pour lutter contre l'épuisement professionnel; à une politique d'encadrement.

Celles siégeant au sein d'un CA

Répartition assez égales :

la communication et la représentation de l'organisme (57,9 %), la connaissance du contexte politique canadien et des communautés francophones (57,9 %), la gouvernance et le fonctionnement d'un CA (57,9 %), et un peu moins (42,1 %) en gestion des finances (tableau 49).

Pour recevoir ce perfectionnement, le mode hybride (50,0 %) ou en ligne (35,2 %) sont préférés chez les répondantes et sous forme de conférences (59,9 %), de mentorat (51,3 %) ou par un accompagnement personnalisé (49,7 %) (tableaux 50 et 51).

Certificat de perfectionnement et prix de reconnaissance

Pour ce qui est du niveau d'importance pour les répondantes d'obtenir un certificat après avoir suivi une activité de perfectionnement professionnel, environ le quart (26,7 %) trouvent ça très important, plus du tiers (37,8 %) assez important, tandis que près d'un autre tiers (35,6 %) pas très important (tableau 52). Par ailleurs, 25,4% ont déjà eu un prix de reconnaissance dans le cadre de leur poste (tableau 53).

TABLEAU 52. NIVEAU D'IMPORTANCE POUR LES RÉPONDANTES D'OBTENIR UN CERTIFICAT APRÈS AVOIR SUIVI UNE ACTIVITÉ DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

(Est-ce important pour vous d'obtenir un certificat après avoir suivi une activité de perfectionnement professionnel?)

Niveau d'importance	N	%
Très important	48	26,7
Assez important	68	37,8
Pas important	64	35,6
Total des répondantes	180	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

TABLEAU 53. OBTENTION D'UN PRIX DANS LE CADRE DE L'EXERCICE DU POSTE DÉCISIONNEL OCCUPÉ PAR LES RÉPONDANTES

(Avez-vous déjà reçu un prix dans le cadre de l'exercice de votre poste décisionnel?)

	N	%
Oui	32	25,4
Non	94	74,6
Total des répondantes	126	100

Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

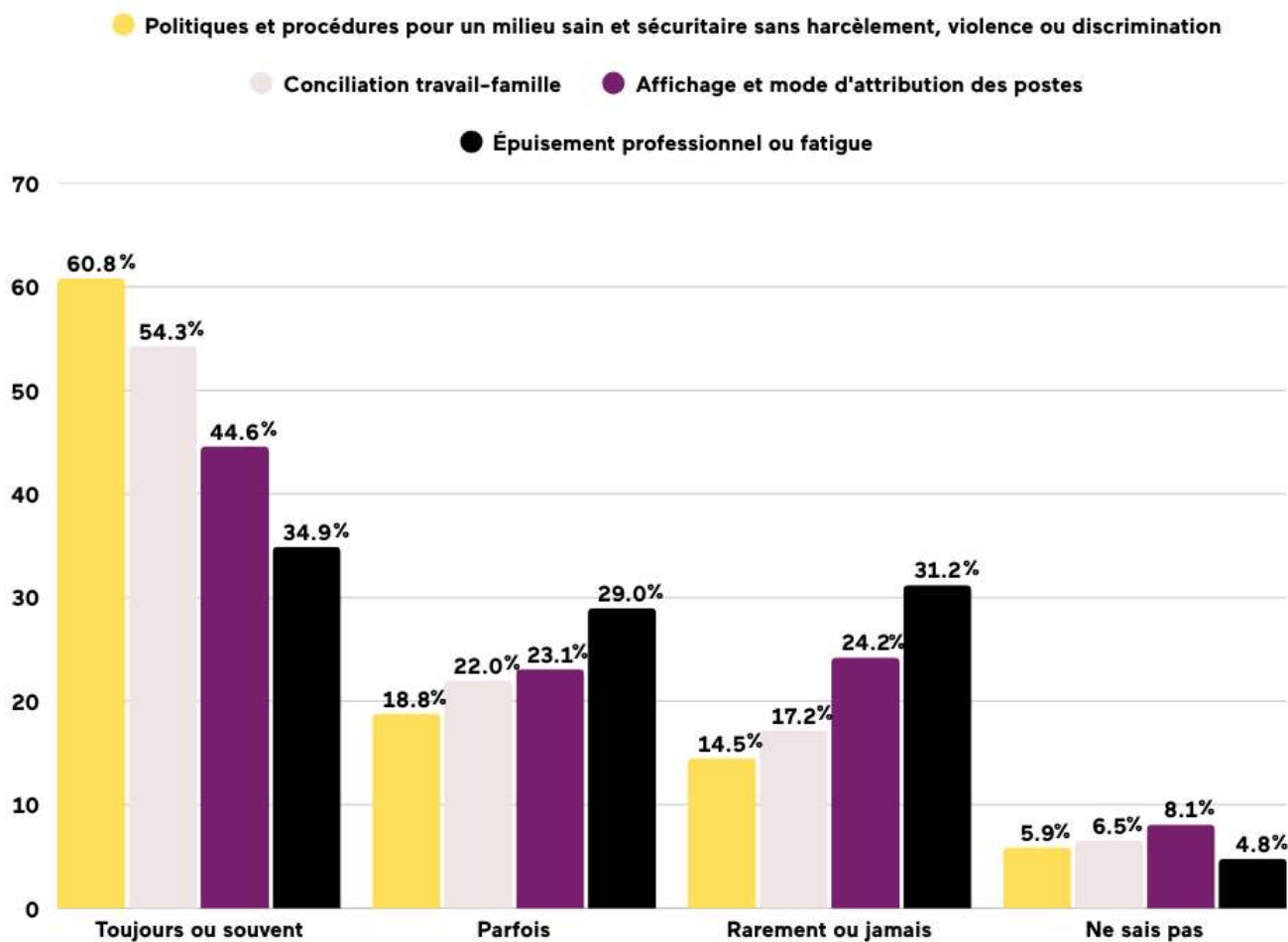


Sensibilisation à l'égalité entre les genres dans leur milieu de travail

Sur la question de la perception des répondantes quant à la sensibilisation à l'égalité entre les genres dans leur milieu de travail, les répondantes ont déclaré avoir toujours ou souvent des politiques et procédures pour un milieu sain et sécuritaire sans harcèlement, violence ou discrimination (60,8 %), sur la conciliation travail-famille (54,3 %), sur l'affichage et mode d'attribution des postes (44,6 %) et sur l'épuisement professionnel ou la fatigue (34,9 %) (tableau 54).

PERCEPTION DES RÉPONDANTES QUANT À LA SENSIBILISATION À L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES DANS LEUR MILIEU DE TRAVAIL

(Selon vous, votre milieu de travail sensibilise-t-il son personnel à l'égalité entre les genres sur les aspects suivants?)



Source : ICRML (2025). *Les barrières structurelles à des postes décisionnels*. Sondage pour l'AFFC.

Partage de pratiques exemplaires en gouvernance inclusive

Une question ouverte du sondage portait sur le **partage de pratiques exemplaires**. L'objectif était d'avoir un aperçu d'un ensemble de ces pratiques et de réflexions visant à améliorer la gouvernance, l'inclusion et la diversité au sein des conseils d'administration (CA) et des équipes de travail. Les initiatives mentionnées par les répondantes démontrent une volonté d'adapter les structures organisationnelles aux réalités sociales contemporaines, notamment par le développement de profils de compétences, l'adoption de politiques inclusives, et la valorisation du leadership féminin. L'approche intersectionnelle, la création d'espaces sécuritaires et l'évaluation participative sont au cœur des stratégies proposées. Ces pratiques, bien que parfois informelles ou expérimentales, offrent des pistes concrètes pour renforcer la représentativité et le sentiment d'appartenance dans les milieux communautaires. Elles pointent aussi différentes approches de l'inclusion, avec des personnes qui souhaitent favoriser des règles de gouvernance inclusive et d'autres qui estiment que l'inclusion se fait « naturellement » sans avoir recours à des « quotas » par le mérite des individus qui se démarquent : « Ne pas imposer la diversité, elle viendra d'elle-même. », « Ne pas s'imposer de quota. Les meilleures personnes s'imposent d'elles-mêmes. » (Extraits du sondage, 2025)

Il arrive que cette diversité des équipes soit le fruit du hasard : « Sans même y avoir pensé, je me suis retrouvé avec une équipe composée de 5 femmes et 3 hommes; 2 provenant d'Afrique, 2 d'Europe, 1 d'Asie, 1 d'Amérique du Sud et 2 du Canada. 2 sont associés à la communauté 2SLGBTQ+, 2 sont aînés, 1 est divorcée et mère monoparentale, 2 font partie de la communauté des aînés, etc. » (Extrait du sondage, 2025) Parfois, malgré une volonté d'être plus inclusifs, les organismes se heurtent à des difficultés de recrutement et vont avoir des équipes moins diversifiées. Il ne faut pas non plus dans la perspective de « cocher des cases ». Enfin, plusieurs répondantes suggèrent de « prendre le temps » pour accueillir, former et encadrer les nouvelles personnes dans une équipe. Un rappel a aussi été fait de « reconnaître qu'une personne championne de la diversité peut en effet être quelqu'un qui n'est pas issu de la diversité » (Extrait du sondage, 2025). Cela invite, plus généralement, à considérer l'appui des personnes qui sont dans des postes décisionnels et qui ne sont pas issues de la diversité à des politiques ou des règles plus inclusives de gouvernance.

Voici une brève énumération des pratiques exemplaires du sondage :

Recrutement et structuration du CA

- Mise en place de profils et de grilles de compétences pour un recrutement ciblé et stratégique.

Diversité et inclusion au quotidien

- Intégration de la diversité dans les événements, les repas, les communications et les formations.
- Adoption de politiques formelles d'inclusion et de diversité.

Accompagnement des nouveaux membres

- Importance de la formation et de l'accueil personnalisé, surtout pour les personnes sans expérience communautaire.

Leadership féminin et représentativité

- L'arrivée d'une femme à la direction générale a favorisé une plus grande participation féminine au CA.

Approches organisationnelles innovantes

- Gestion horizontale, accueil holistique, adaptation des relations de travail aux réalités des personnes discriminées.

Valeurs et principes transversaux

- Approche intersectionnelle, espaces sécuritaires, gouvernance inclusive, leadership féminin, inclusion par le patrimoine, évaluation participative.

Que retenir des données du sondage auprès des femmes?

Cette analyse, fondée sur une approche intersectionnelle, met en lumière la diversité des parcours des femmes francophones et acadiennes au Canada. Elle tient compte de plusieurs facteurs clés : la mobilité géographique, le statut migratoire, l'âge et la situation familiale.

Près de **44 % des répondantes** occupent ou ont déjà occupé un poste de direction, tandis que **26 %** ont siégé à un conseil d'administration. Toutefois, **18 %** demeurent indécises quant à leur engagement futur dans des fonctions décisionnelles, ce qui souligne l'importance de mieux comprendre les freins à leur participation.

L'analyse révèle que **40 % des femmes occupent un poste décisionnel depuis moins de cinq ans** et, parmi celles qui aspirent à de telles fonctions, **70 % envisagent d'y accéder dans les cinq prochaines années**. Les principales motivations évoquées incluent le désir de contribuer positivement à leur communauté (**jusqu'à 84 %**), de participer à la mission d'un organisme francophone (**76 %**) et de travailler en français (**72 %**). Le leadership, le développement personnel et le partage d'expertise sont également des leviers importants.

L'accès au premier poste décisionnel se fait majoritairement avant l'âge de 40 ans. Toutefois, les femmes immigrantes y parviennent généralement plus tard que les non-immigrantes, ce qui met en évidence des inégalités persistantes en matière de reconnaissance des compétences et d'accès aux réseaux professionnels.

Concernant les encouragements à postuler, **66 % des répondantes** ont reçu un appui, souvent de la part de leurs pairs ou de mentors. Néanmoins, plusieurs obstacles freinent l'accès aux postes décisionnels : le **manque d'opportunités**, une **expérience jugée insuffisante**, le **déficit d'information** et l'**absence d'invitations à se présenter**.

Les femmes déjà en poste de direction mentionnent des défis importants, tels que la **charge mentale (78 %)**, une **rémunération inférieure à leurs qualifications (61 %)** et une **surcharge de travail (55 %)**. De leur côté, les aspirantes font face à un **manque de réseaux professionnels (46 %)**, à des **contraintes de mobilité**, ainsi qu'à des **lacunes perçues dans les compétences spécifiques au contexte francophone canadien**.

L'**épuisement professionnel** est un enjeu majeur, particulièrement chez les dirigeantes (**77 %**), qui rapportent également un **manque de reconnaissance** et une **sous-utilisation de leurs compétences**.

Face à ces constats, **56 % des répondantes** expriment le souhait de bénéficier d'un perfectionnement professionnel. Les domaines d'intérêt incluent la gouvernance, la gestion financière, la communication, l'intelligence artificielle (IA), l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), ainsi que les ressources humaines. Les formats privilégiés sont les **conférences**, le **mentorat** et l'**accompagnement personnalisé**.

Enfin, plusieurs politiques organisationnelles sont en place pour favoriser l'égalité entre les genres : **lutte contre le harcèlement (61 %)**, **conciliation travail-famille (54 %)**, **transparence dans l'attribution des postes (45 %)** et **prévention de l'épuisement professionnel (35 %)**.

Les initiatives inspirantes identifiées dans le sondage témoignent d'une volonté de transformation des pratiques de gouvernance. Elles incluent le **recrutement basé sur les compétences**, l'**intégration de la diversité dans les activités quotidiennes**, l'**accueil et la formation des nouveaux membres**, la **valorisation du leadership féminin**, ainsi que des **approches organisationnelles innovantes**, comme la gestion horizontale et l'évaluation participative.

LES GROUPES DE DISCUSSION

L'accès des femmes à des postes décisionnels dans les organismes communautaires francophones soulève des enjeux complexes, à la croisée des parcours individuels, des dynamiques organisationnelles et des réalités socioculturelles. Bien que les femmes soient largement représentées dans ces milieux, notamment dans les petites structures et les conseils d'administration, leur présence dans les rôles de leadership demeure marquée par des défis spécifiques. À travers une série de témoignages recueillis dans le cadre de cette recherche, **plusieurs dimensions clés ont émergé : les obstacles structurels liés aux ressources limitées et aux transitions organisationnelles, les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les appréhensions quant à la légitimité et à la préparation à exercer des fonctions de direction.** Face à ces défis, le mentorat se révèle être un outil puissant, tant pour encourager les femmes à se lancer que pour les accompagner dans leur développement professionnel. Cette synthèse vise à mettre en lumière ces réalités, en valorisant les expériences vécues et les pistes d'action pour favoriser un leadership féminin durable et inclusif dans le secteur communautaire francophone.

Synthèse du groupe de discussion 1

Ce premier groupe de discussion a réuni les témoignages de trois femmes leaders issues de la francophonie canadienne. L'échange a porté sur leurs parcours vers des postes décisionnels, les défis rencontrés en cours de route, ainsi que les leviers ayant favorisé leur réussite. Il met en lumière les réalités particulières vécues par les femmes francophones, souvent originaires de milieux minoritaires ou de l'immigration, dans leur cheminement vers le leadership. Parmi les participantes, deux proviennent des provinces de l'Atlantique, Aminata et Rachelle⁴, et une de l'Ontario, Sophie⁵. Toutes trois possèdent une solide expérience dans des fonctions de direction et ont siégé au sein de conseils d'administration dans des domaines variés : éducation, immigration, santé, justice, gouvernance francophone et condition féminine. À des étapes différentes de leur carrière, elles représentent diverses tranches d'âge (moins de 30 ans, entre 30 et 40 ans, et entre 40 et 50 ans). Malgré cette diversité générationnelle, elles partagent une réalité commune : elles sont toutes en couple et mères de famille, ce qui ajoute une dimension importante à leur expérience du leadership.

Obstacles et leviers pour l'accès des femmes francophones aux postes décisionnels

Parmi les défis les plus marquants figurent le manque de confiance en soi, souvent alimenté par des biais inconscients et des attentes genrées. Les femmes hésitent souvent à postuler si elles ne remplissent pas toutes les exigences, contrairement aux hommes. Cependant, il n'en faut pas beaucoup pour combler ce manque de confiance en soi par un regard objectif sur leurs compétences, comme en témoignent Aminata et Rachelle :



« J'ai dit OK, ben tu vas pas rester dans ta zone de confort. Tu y vas, puis tu vas voir. » Aminata
« J'ai eu des outils objectifs qui viennent confirmer ce leadership inné-là. » Rachelle

À cela s'ajoutent des barrières culturelles et linguistiques qui peuvent freiner leur intégration et leur reconnaissance dans les milieux professionnels. Certaines personnes immigrantes peuvent même être pénalisées par la non-maîtrise des codes culturels locaux, voire subir de la discrimination :

⁴ Prénoms fictifs

⁵ Prénom fictif

« Elle m’a dit que je ne sais pas parler français... Et pourtant, j’ai fait toutes mes études en français. » Aminata

La charge mentale liée à la maternité constitue également un frein important, rendant la conciliation entre vie familiale et responsabilités professionnelles particulièrement exigeante. La conciliation travail-famille est donc un défi majeur pour les femmes en poste de direction.

« Je voulais être l’employée parfaite et la maman parfaite. » Rachelle
« Tu peux pas... Il faut que tu prennes soin de toi. » Aminata, citant sa gestionnaire

Par ailleurs, l’accès à la formation en leadership demeure inégal, les ressources étant majoritairement disponibles en anglais, ce qui limite les opportunités pour les francophones.

« J’ai cherché partout ici... C’est seulement au Québec que j’ai trouvé. » Aminata
« Les formations de leadership que j’ai faites, c’était majoritairement en anglais. » Sophie

Le recrutement dans les conseils d’administration repose largement sur les réseaux personnels, ce qui tend à reproduire des cercles homogènes et à freiner la diversité en excluant des profils diversifiés.

« C’est un peu qui connaît qui... » Rachelle
« On en parle entre nous... mais on renvoie la personne vers le site web. » Aminata

Dans des environnements historiquement masculins, les femmes leaders doivent souvent composer avec des résistances au changement et des normes implicites qui remettent en question leur légitimité. Les femmes leaders font alors face à des résistances, surtout lorsqu’elles succèdent à des hommes en poste depuis longtemps.

« Je remplace un homme qui était là pendant 32 ans... Les choses vont bouger. » — Sophie
« Il y a trop de femmes sur le CA. » — Sophie, citant un ancien président

Les biais inconscients influencent même parfois les décisions d’embauche et d’évaluation.

« Les hommes vont plus être moins affectés par le risque de paraître arrogant... » — Aminata
« Une femme va se laisser décourager par les exigences. » — Rachelle

Face à ces défis, le mentorat, les réseaux professionnels et le soutien d’alliés apparaissent comme des leviers essentiels pour favoriser l’accès et le maintien des femmes dans les postes décisionnels. Le mentorat informel, souvent incarné par des femmes expérimentées, a permis aux participantes de prendre conscience de leurs compétences et de postuler à des postes qu’elles n’auraient pas envisagés autrement.

« Elle m’a demandé si je pouvais passer chez elle. Puis, au lieu de regarder les expériences, on a regardé les tâches... Elle m’a vraiment aidée, même au niveau de la négociation salariale. » Aminata
« Cette personne-là, c’est maintenant une amie, c’est encore une mentore. Je l’appelle... J’ai des très bonnes mentores en qui j’ai entièrement confiance. » Sophie



Certaines participantes ont eu recours à des coachs professionnels pour les aider à naviguer dans leurs nouvelles responsabilités, à développer leurs compétences en gestion et à renforcer leur posture de leader.

« Tout au long de ma carrière... c'était avec une coach professionnelle. Donc je suis suivie par une coach... ça m'a beaucoup, beaucoup servi. » Sophie

« J'ai été nommée pour un programme de développement de leadership exécutif... » Rachelle

Le soutien du conjoint, des ami(e)s ou des collègues a été déterminant pour plusieurs participantes, notamment dans les moments de doute ou de transition professionnelle.

« Je suis quelqu'un pour qui, à chaque fois où j'ai changé d'emploi, j'ai été excessivement discrète... mais j'ai ressenti un soutien... ça m'a aidée à avoir confiance. » Rachelle

« Je suis énormément entourée de femmes très fortes... qui m'ont aussi beaucoup appuyée. » Sophie

Le réseautage et les sollicitations externes ont permis à certaines de se voir offrir des opportunités inattendues, renforçant leur sentiment de légitimité.

« J'ai été sollicitée de différentes sources en disant, on te voit là...

ça m'a aidée à avoir confiance. » Rachelle

« C'est grâce à une femme qui était sur le CA qui a suggéré ma candidature que j'ai accédé à ça. » Sophie

La formation continue, souvent en dehors des structures locales, a été essentielle pour certaines participantes, notamment pour surmonter le syndrome de l'imposante et renforcer leur posture professionnelle.

« Je me prépare même pour les entretiens d'embauche...

je suis allée voir une personne spécialisée. » Aminata

« C'est vraiment la pratique... c'est la job qui m'a permis d'apprendre sur le terrain. » Sophie



Conclusion du groupe de discussion 1

Ces témoignages révèlent que l'accès à des postes décisionnels chez les femmes francophones et acadiennes est souvent facilité par une combinaison de **mentorat**, de **soutien professionnel et personnel**, et de **formation continue**. Ces formes d'aide jouent un rôle crucial dans le développement de la confiance en soi, la prise de décision et la capacité à surmonter les obstacles liés au genre, à l'âge ou à l'origine. L'analyse de ce groupe de discussion met en évidence la complexité des parcours de leadership chez les femmes francophones en contexte minoritaire. Les obstacles rencontrés, qu'ils soient liés au genre, à la langue, à la culture ou à la maternité, révèlent des dynamiques structurelles qui limitent l'accès équitable aux postes décisionnels. Toutefois, les leviers identifiés, tels que le mentorat, le soutien professionnel et personnel, ainsi que la formation continue, démontrent que des stratégies ciblées peuvent favoriser l'émergence et le maintien de femmes leaders. Ces constats appellent à une réflexion sur les pratiques organisationnelles et les politiques d'inclusion, afin de créer des environnements plus équitables et représentatifs de la diversité francophone.

Synthèse du groupe de discussion 2

Dans ce groupe, les trois personnes interviewées proviennent de l'Ontario et des provinces de l'Atlantique et travaillent dans le domaine de la culture, de la santé et de la gouvernance francophone. Deux d'entre elles, Virginie et Fanny⁶, ont entre 40 et 50 ans et une troisième, Solange⁷, est âgée de plus de 65 ans. Solange a une double expérience de directrice générale et d'administratrice sur un CA tandis que Virginie et Fanny occupent des postes de direction. Elles ont aussi des réalités différentes selon leur situation familiale en étant en couple ou pas, avec ou sans enfants à charge.

Obstacles et leviers pour l'accès des femmes francophones aux postes décisionnels

Ce que l'on peut retenir de leurs témoignages, c'est que leurs parcours ne sont pas linéaires et que plusieurs d'entre elles n'avaient pas de plan de carrière précis pour occuper un poste décisionnel. Au moins deux d'entre elles n'ont pas accédé à leur poste par un processus formel :

« Moi, j'ai pas postulé pour le poste, on l'a créé. » – Solange

« J'ai été embauchée, j'ai postulé, ils m'ont pas prise. Ils ont embauché quelqu'un d'autre qui a quitté après 3 semaines. » – Virginie

Dans les défis rencontrés lors de leurs parcours, le sentiment d'un manque de reconnaissance ou de légitimité n'est jamais loin. Alors qu'elles doivent parfois justifier leur approche ou leur style de gestion, certaines avouent n'avoir pas l'habitude d'affirmer leur point de vue :

« On me reprochait d'être vraiment trop terre à terre, puis je vantais pas mes exploits. » – Virginie

« Je suis pas celle qui parle d'habitude. [...] J'ai rien à dire d'habitude. » – Fanny

La charge mentale et la conciliation travail-vie personnelle sont d'autres défis que deux d'entre elles ont rencontrés. Même à des âges différents, la maternité ou les responsabilités familiales influencent encore leurs choix de carrière ou la planification de leur travail :

« Ce qui est plus important pour moi, c'est d'être maman que d'être DG à mon travail. » – Fanny

« Je dois aller pour une affaire familiale et médicale en fin de semaine [...] je choisis la priorité pour l'urgence familiale. » – Solange

Certaines participantes évoquent des environnements encore dominés par ce qu'elles estiment être des logiques masculines, même dans des secteurs où la présence féminine est très importante. Selon elles, ces logiques peuvent faire en sorte qu'elles sont moins prises au sérieux dans leur leadership et s'interrogent même sur l'impact de ce préjugé sur la crédibilité de l'organisme :

« Je me demande si le fait que ce soit dirigé par une femme peut parfois réduire la crédibilité ou la visibilité d'un organisme. » – Solange

« Mon monde, c'est un monde d'hommes. [...] Même encore aujourd'hui, dans l'éducation. » – Virginie

⁶ Prénoms fictifs

⁷ Prénom fictif

Dans le milieu communautaire, et notamment celui francophone en milieu minoritaire, il y a un manque de ressources récurrent qui entraîne souvent une surcharge de travail. Et le phénomène est pire en milieu rural où il y a de plus grands défis de recrutement. Ainsi, les postes dans le communautaire sont exigeants et peu rémunérés :

- « J'ai l'impression que je fais plus souvent des offres d'emploi, puis des entrevues que bien d'autres choses. (...) Puis, quand il y a des postes qui sont non comblés, c'est souvent moi qui vais prendre la relève dans le dossier ». – Fanny
- « On pourrait travailler 16 jours par semaine et on n'aurait jamais satisfait à toutes les exigences. » – Solange

Interrogées sur leur style de leadership, on remarque une certaine invisibilisation. Pourtant reconnue dans leur milieu, chacune a parlé d'une préférence à rester en retrait :

- « J'aime mieux être derrière la caméra. » – Fanny
- « Moi, j'adore être derrière celui qui est devant. » – Solange
- « Je suis plus une omniprésence qu'on remarque juste quand elle est pas là. » – Virginie

D'ailleurs cette reconnaissance de leurs compétences se voit dans la confiance et la disponibilité de leurs mentors, hommes et femmes, qui ont souvent vu avant elles la contribution qu'elles pouvaient avoir en occupant un poste décisionnel :

- « Moi, je pense que c'est surtout les gens qui ont cru en moi plus que moi-même je croyais en moi. [...] J'ai eu une couple de mentors tout au long de ma carrière [...] qui ont été très très bons, bénéfiques. » Solange
- « Le mentorat, il n'a pas besoin d'être officiel. [...] C'était pas une femme, c'est un homme, mais il a rempli la job à sa façon et de façon fantastique. » Solange
- « Ce que j'ai plus apprécié dans mon parcours, c'est l'appui de mon directeur général, sa compréhension pour mon besoin d'avoir un équilibre famille. » Fanny
- « Il a cru en moi. [...] Il a toujours été très disponible. » Fanny
- « [prénom]⁸, notre président du CA, c'est aussi quelqu'un que j'ai rencontré quand j'étais à Toronto. [...] Il m'a envoyé le poste. Il m'a dit : "Virginie, je pense que tu devrais postuler pour ce poste-là." » Virginie
- « J'ai été entourée de grandes femmes, mais d'hommes aussi incroyables. » Virginie

Le mentorat : un levier essentiel pour l'accès aux postes décisionnels

En terminant la discussion, ces trois femmes avaient des conseils à offrir pour un mentorat efficace. Pour elles, il est important de créer une relation de confiance en offrant un espace sécuritaire où la personne mentorée peut poser des questions, exprimer ses doutes et parler de ses défis sans jugement. C'est que Fanny a vécu :

- « Il a cru en moi. [...] Il a toujours été très disponible. » – Fanny

La valorisation des forces et du potentiel de la personne est essentielle. Il faut encourager la personne mentorée à reconnaître ses compétences, même si elle doute d'elle-même.

⁸ Prénom anonymisé

« Moi, je pense que c'est surtout les gens qui ont cru en moi plus que moi-même
je croyais en moi. » – Solange

Les encouragements à saisir les opportunités sont un autre élément important qui peut faire la différence dans le choix de postuler ou pas à des postes décisionnels. Parfois, il faut inciter à postuler à des postes ou à relever des défis, même si la personne ne se sent pas encore prête. C'est l'expérience de Virginie :

« Virginie, je pense que tu devrais postuler pour ce poste-là. » – [Prénom]⁹, président du CA

Une fois en poste, l'accompagnement personnalisé peut aussi faire la différence. Pour cela, l'employeur peut proposer un soutien aux besoins spécifiques de la personne mentorée (équilibre travail-famille, développement de compétences, etc.).

« Il a respecté mon besoin d'avoir un équilibre famille. » – Fanny

Devant de nouveaux défis, il est important de pouvoir s'appuyer sur un réseau et des ressources en mettant la personne mentorée en contact avec d'autres personnes inspirantes ou utiles à son développement professionnel.

« Le réseau [francophone sectoriel]¹⁰ m'a permis de rencontrer plein de gens inspirants. » – Fanny

Enfin, il faut aussi savoir, à son tour, être un modèle de leadership bienveillant en montrant par l'exemple qu'il est possible de diriger sans microgestion, avec confiance et collaboration.

« On met les gens aux bons endroits pour les bonnes choses et ensuite on s'enlève de leur chemin. » – Virginie

Par exemple, une des participantes suggère que « quand on recrute, il faut aussi être capable d'accepter que la personne ne dispose peut-être pas, l'expérience ou les connaissances, mais qu'on va avec de la formation, avec de l'accompagnement ». Fanny

Aussi une autre participante conseille que si son organisme embauche des moins de 30 ans, « (...) il faut renforcer l'investissement dans l'apprentissage de connaissances connexes qui n'ont pas nécessairement un rapport avec le poste en question. » Solange



Conclusion du groupe de discussion 2

Les témoignages recueillis dans ce groupe de discussion mettent en lumière la complexité des parcours professionnels des femmes francophones en milieu minoritaire, ainsi que les nombreux défis qu'elles rencontrent pour accéder à des postes décisionnels. Malgré des trajectoires souvent non linéaires et marquées par des obstacles, tels que le manque de reconnaissance, la charge mentale, ou encore des environnements dominés par des logiques masculines, ces femmes font preuve de résilience et de leadership discret, mais efficace.

Le rôle du mentorat apparaît comme un levier essentiel dans leur cheminement, offrant soutien, encouragement et reconnaissance de leurs compétences. Ces expériences soulignent l'importance de créer des espaces sécuritaires et bienveillants pour favoriser l'épanouissement professionnel des

⁹ Prénom anonymisé

¹⁰ Nom du réseau anonymisé

femmes, tout en valorisant leur potentiel et en les incitant à saisir les opportunités, même lorsqu'elles doutent d'elles-mêmes.

En somme, ces récits illustrent la nécessité de repenser les pratiques de gouvernance et de leadership pour mieux inclure et soutenir les femmes francophones, en tenant compte de leurs réalités personnelles et professionnelles.

Synthèse du groupe de discussion 3

Ce troisième groupe de discussion a réuni deux femmes aux trajectoires professionnelles très contrastées. Jacqueline¹¹, établie dans une province de l'Ouest canadien, possède une vaste expérience en tant que directrice générale d'un organisme francophone et comme administratrice au sein de plusieurs conseils d'administration tout au long de sa carrière. À l'opposé, Yasmine¹² débute sa carrière. Immigrante, en couple, et mère d'un jeune enfant, elle vit en Ontario et dirige un organisme culturel qu'elle a dû entièrement repositionner. Bien que leurs parcours soient différents, toutes deux ont affronté des défis pour accéder à des postes décisionnels. Elles ont dû apprendre à se faire confiance et à accorder du temps à la transition vers des fonctions de leadership.

Le mentorat : un levier essentiel pour l'accès aux postes décisionnels

Le mentorat apparaît comme un levier fondamental pour favoriser l'accès des femmes à des postes décisionnels, particulièrement dans les milieux communautaires francophones. Souvent informel, il prend la forme d'encouragements personnels qui permettent de surmonter les doutes et les appréhensions. Comme le souligne Yasmine :

« J'avais peur de ne pas être à la hauteur de leurs attentes [...] Et puis un ancien directeur artistique m'a dit : "Mais non, postule, qu'est-ce qui te prend?" ».

Ces appuis, parfois venus de collègues, de membres de conseils d'administration ou de proches, jouent un rôle déterminant dans le passage à l'action :

« C'est la présidente du conseil d'administration... qui m'a encouragée à postuler. » – Jacqueline

« Il y a eu l'appui de mon mari... de Réseau [nom d'une province]... de ma sœur. » – Yasmine

« Dans mon entourage professionnel, je suis entourée plutôt de femmes. » – Jacqueline

Le mentorat peut aussi s'inscrire dans une logique de transmission, comme l'exprime Jacqueline, qui prépare activement la relève :

« Je suis en train de faire tout un travail au préalable pour assurer la transition ».

Pour les femmes immigrantes, il représente un soutien précieux pour comprendre les normes locales et renforcer leur confiance, comme le rappelle Yasmine :

« Je suis immigrante, j'ai pas certaines connaissances du fonctionnement des entreprises au Canada ».

¹¹ Nom fictif

¹² Nom fictif

Enfin, le mentorat pourrait être intégré dans des outils de sensibilisation ou de formation, afin de rendre plus visible l'idée que l'apprentissage et l'adaptation font partie intégrante du leadership :

« Il faut expliquer aux femmes que c'est aussi un apprentissage [...] qu'il y a beaucoup de choses qui s'apprennent au fil des années ». Jacqueline

En somme, le mentorat contribue à créer un environnement propice à l'émergence de nouvelles leaders, en valorisant les parcours, les compétences et la capacité à évoluer dans des contextes complexes.

Conciliation travail-famille

La conciliation entre responsabilités professionnelles et vie personnelle constitue un enjeu majeur pour les femmes occupant des postes décisionnels, particulièrement dans les organismes communautaires à petite équipe. Yasmine évoque les défis liés à sa prise de poste en tant que directrice générale, alors qu'elle avait un jeune enfant et que son réseau familial (parents, frères et sœurs) pouvant lui venir en aide n'habite pas à proximité:

« J'y avais pensé parce que j'ai un enfant en bas âge [...] c'est compliqué quand on est loin de la famille aussi. »

Cette réalité est d'autant plus marquée lorsqu'il faut assumer des fonctions multiples, comme la gestion administrative, la comptabilité ou la coordination artistique, souvent sans soutien immédiat. Le manque de ressources humaines oblige parfois à apprendre sur le tas :

« J'ai appris à faire la paye [...] parce qu'il y avait personne pour les faire. » Yasmine

Malgré ces contraintes, le soutien de l'entourage, qu'il soit familial ou professionnel, joue un rôle clé pour permettre aux femmes de s'engager pleinement dans leur rôle. La conciliation ne se limite pas à une question d'organisation personnelle, mais touche aussi à la structure même des organismes, qui doivent reconnaître ces réalités et offrir des conditions favorables à un leadership féminin durable.

Obstacles structurels

Au-delà des défis personnels, les femmes rencontrent également des obstacles structurels lorsqu'elles accèdent à des postes décisionnels dans les organismes communautaires. Ces obstacles sont souvent liés à la taille réduite des équipes, à la multiplicité des tâches à assumer, et à des ressources limitées. Yasmine décrit un contexte où elle a dû reprendre la direction générale sans passation, avec un déficit financier important et une équipe à reconstruire :

« Il n'y avait absolument aucune transition [...] on avait un très gros déficit [...] on a dû supprimer un poste à temps plein. »

Ce type de situation exige une grande polyvalence et une capacité d'adaptation rapide, souvent sans accompagnement formel. De plus, la relation avec les conseils d'administration peut parfois freiner l'autonomie décisionnelle, notamment lorsqu'il y a des pratiques de microgestion ou un manque de clarté dans la gouvernance. Ces dynamiques internes, combinées à des attentes élevées de la part des communautés desservies, peuvent rendre l'exercice du leadership particulièrement exigeant. Elles soulignent l'importance de structures organisationnelles claires, de processus de transition

bien définis et d'un soutien institutionnel pour favoriser un accès équitable et durable aux postes de direction.

Parmi les obstacles les plus fréquents, on retrouve l'appréhension de ne pas être suffisamment préparée, souvent liée à une sous-estimation des compétences. Cette hésitation est renforcée par des contextes de travail exigeants, comme l'illustre le témoignage de Yasmine, qui a dû assumer seule plusieurs fonctions clés à son arrivée en poste. Il peut aussi y avoir une barrière linguistique dans les postes bilingues :

« On va plutôt favoriser des personnes qui sont anglophones et qui parlent français... plutôt que l'inverse. » – Yasmine



La conciliation entre vie professionnelle et vie familiale représente également un enjeu important, notamment pour les femmes ayant de jeunes enfants ou vivant éloignées de leur réseau de soutien. Face à ces défis, le mentorat se révèle être un outil essentiel. Qu'il soit formel ou informel, il permet de reconnaître le potentiel des candidates, de les encourager à postuler et de les accompagner dans leur prise de fonction. Les témoignages montrent que ce soutien provient souvent de femmes engagées dans les conseils d'administration ou de collègues ayant elles-mêmes ou eux-mêmes occupé des postes de direction.

La relation avec les conseils d'administration peut être un facteur facilitant ou contraignant selon les pratiques de gouvernance en place. Une gouvernance transparente, collaborative et respectueuse de l'autonomie de la direction est perçue comme une condition favorable à l'exercice du leadership. En somme, l'accès des femmes à des postes décisionnels ne dépend pas uniquement de leurs compétences individuelles, mais aussi de l'environnement organisationnel, du soutien de leur entourage et de la reconnaissance institutionnelle de leur potentiel. Le mentorat, la patience, et la capacité à naviguer dans des contextes complexes apparaissent comme des éléments clés pour favoriser un leadership féminin durable et inclusif.

Conclusion du groupe de discussion 3

Les témoignages recueillis dans cette discussion mettent en lumière la richesse et la complexité des parcours féminins vers des postes décisionnels dans les organismes communautaires francophones. Malgré des contextes souvent exigeants, marqués par des ressources limitées, des transitions organisationnelles délicates et des responsabilités multiples, les femmes démontrent une grande capacité d'adaptation, de résilience et de leadership. Le mentorat, qu'il soit formel ou informel, joue un rôle déterminant dans leur cheminement, en offrant un soutien moral, des repères professionnels et une reconnaissance du potentiel souvent avant même qu'il ne soit pleinement assumé. La conciliation entre vie professionnelle et personnelle, tout comme les obstacles structurels liés à la gouvernance ou à la maîtrise des langues officielles, soulignent l'importance de créer des environnements de travail plus inclusifs et mieux adaptés aux réalités des femmes.



RECOMMANDATIONS

Les recommandations qui suivent visent à renforcer les structures décisionnelles en mettant l'accent sur l'ouverture, la transparence et la valorisation des parcours variés, en particulier ceux des femmes francophones et acadiennes qui occupent des postes décisionnels ou qui aspirent à le faire. Elles proposent des pistes concrètes pour bâtir des conseils d'administration et des équipes de direction plus représentatifs, soutenir le leadership féminin, et créer des environnements propices à l'épanouissement professionnel dans les communautés francophones en situation minoritaire.

Enjeux ciblés	Recommandations	Pistes de mise en œuvre	Collaborations
Leadership féminin et équité	Favoriser le leadership féminin	Encourager les candidatures féminines à des postes de direction et d'administratrices	Organismes communautaires francophones : Pour mobiliser les femmes dans leurs réseaux et diffuser les opportunités.
		Organiser des ateliers pour faire connaître les rôles et les responsabilités liés à ces deux types de poste auprès des femmes	
	Sensibiliser à la diversité des types de leadership	Promouvoir des politiques d'équité de genre	Associations de femmes : pour coorganiser des ateliers et campagnes de valorisation.
	Renforcer la confiance des femmes	Organiser des ateliers de valorisation des compétences	
	Préparer les femmes à postuler	Soutien dans la préparation de leur dossier de candidature (mise en valeur de leurs parcours, préparation aux entrevues)	Institutions postsecondaires francophones : pour offrir des formations ciblées et identifier des candidates potentielles.
	Visibiliser la réussite de celles en poste	Mettre en valeur leurs profils dans l'espace public (portraits, prix de reconnaissance)	

Enjeux ciblés	Recommandations	Pistes de mise en œuvre	Collaborations
Accueil, formation et mentorat	Former/sensibiliser aux rôles dans un CA ou dans un poste de direction	Mieux définir les profils recherchés	Centres de leadership ou de développement professionnel : Pour concevoir des programmes de mentorat et de formation. Mentores expérimentées dans les CFSM : pour accompagner la relève et partager leur expertise. Réseaux de la francophonie canadienne (ex. : FCFA, RECF) : pour contextualiser les formations et enrichir les connaissances sur l'écosystème
		Reconnaître les expériences antérieures pertinentes	
		Tenir compte des attentes selon les différents secteurs professionnels	
	Offrir une formation systématique aux nouvelles membres ou personnes employées sur leur nouvel environnement professionnel	Offrir un accompagnement personnalisé (compléter des compétences, offrir des opportunités de perfectionnement professionnel)	
	Enrichir les connaissances des nouvelles membres ou personnes employées sur l'écosystème de la francophonie canadienne	Offrir des formations sur la francophonie canadienne (réseaux, partenaires, enjeux)	
	Mettre en place des programmes de mentorat formels	Encourager les leaders expérimentées à accompagner la relève, favoriser les transitions harmonieuses lors des changements de poste	
	Assurer un suivi de mentorat efficace	Rencontres régulières (Objectifs évolutifs, suivi documenté, encouragement à l'autonomie, rétroaction constructive, accès à des ressources)	

Enjeux ciblés	Recommandations	Pistes de mise en œuvre	Collaborations
Renforcement des pratiques de recrutement	Réviser et formaliser les outils de recrutement	Développer des profils de compétences et des grilles d'évaluation pour les membres des conseils d'administration (CA)	Firmes de recrutement spécialisées en diversité : pour réviser les outils et former les personnes qui recrutent.
		Uniformiser les descriptifs des postes entre organismes sur la communication des postes disponibles	
	Créer une banque de candidatures ouverte	Diversifier les profils et établir des critères inclusifs	Plateformes numériques francophones : pour héberger une banque de candidatures ou pour diffuser les offres.
	Collaborer avec des plateformes de recrutement	Établir des liens avec les services existants ou créer une plateforme dédiée aux CFMS	Comités de gouvernance des organismes : pour codévelopper des grilles d'évaluation inclusives.
	Former les recruteuses et recruteurs	Les sensibiliser aux biais inconscients, notamment en contexte francophone minoritaire	
Inclusion, diversité et accessibilité	Adopter une politique d'inclusion claire	Rédiger et diffuser une politique avec des engagements concrets	Organismes de défense des droits : pour coconstruire des politiques inclusives.
	Valoriser la diversité au quotidien	Intégrer des éléments culturels dans les événements internes	
	Offrir un mentorat personnalisé	Accompagner les personnes de divers horizons dans leur intégration professionnelle	Organisations autochtones et multiculturelles francophones : pour intégrer des perspectives diverses dans les pratiques internes.
	Développer des formations en leadership en français	Formations accessibles en ligne et en présentiel, avec soutien linguistique si nécessaire.	Services de formation linguistique : pour appuyer l'accessibilité des formations en leadership.

Enjeux ciblés	Recommandations	Pistes de mise en œuvre	Collaborations
Conciliation travail-vie personnelle	Sensibilisation, actualisation et mise en œuvre de politiques de conciliation travail-vie personnelle	Sensibiliser les employeurs (flexibilité, opportunité de télétravail)	Centres de femmes et groupes de soutien familial : pour sensibiliser aux droits et offrir des ressources.
		Soutenir les femmes dans leur rôle parental ou de proche aidante et professionnelle, les informer de leurs droits	Employeurs francophones engagés : pour codévelopper des politiques de conciliation et partager des pratiques exemplaires.
Gouvernance inclusive et transparente	Promouvoir une gestion horizontale	Encourager la consultation à l'intérieur des équipes	Consultantes en gouvernance participative : pour accompagner les équipes dans la mise en œuvre de pratiques horizontales.
	Clarifier les rôles dans les petites équipes	Assurer des transitions structurées et des périodes d'intégration	Instituts de recherche en gestion : pour documenter les effets des pratiques collaboratives.
	Sensibiliser les CA à des pratiques collaboratives	Respecter l'autonomie de la direction et soutenir ses initiatives	
Évaluation et amélioration continue	Construire ou mettre en commun des outils ou des pratiques exemplaires favorisant l'accès des femmes à des postes décisionnels	Développer et offrir des outils de rétroaction sur l'engagement pour une gouvernance plus inclusive dans les organismes et instances décisionnelles	Chercheuses en équité et gouvernance inclusive : pour développer des indicateurs et outils d'évaluation.
	Documenter les changements	Collecter des données régulièrement sur la proportion de femmes dans les postes décisionnels	Observatoires, instituts ou laboratoires de recherche francophones : pour documenter les changements et produire des rapports réguliers. Instances décisionnelles : pour tester et adapter les outils dans leurs contextes spécifiques.

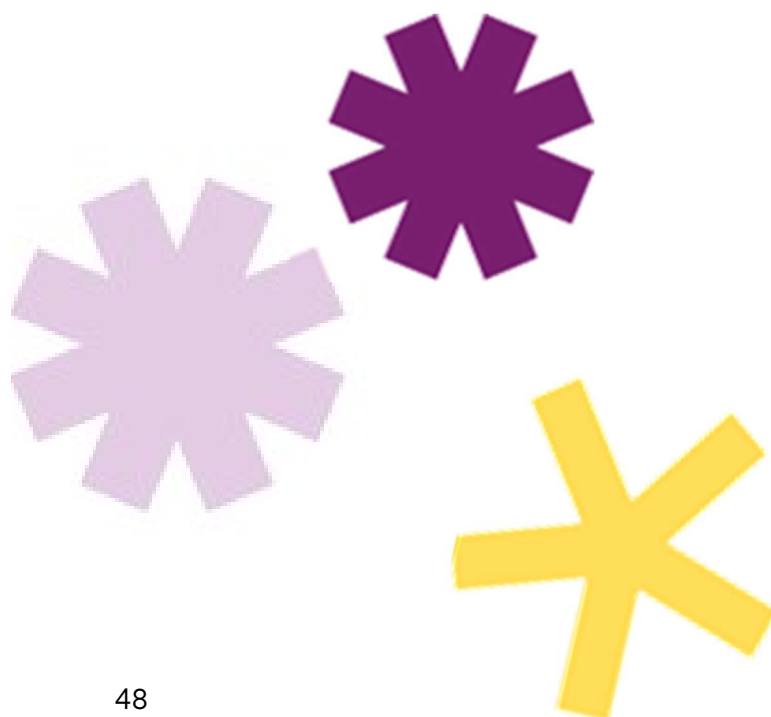
CONCLUSION

Ce rapport met en lumière les multiples dimensions de l'accès des femmes francophones et acadiennes aux postes décisionnels dans les communautés francophones en situation minoritaire (CFSM). Les données quantitatives et qualitatives recueillies révèlent une réalité contrastée : d'un côté, une forte représentation féminine dans certaines instances et, de l'autre, des obstacles persistants qui freinent une participation équitable et durable.

Les résultats montrent que, malgré une volonté affirmée de s'engager, les femmes doivent composer avec des défis structurels, organisationnels et personnels. La charge mentale, le manque de reconnaissance, les contraintes liées à la conciliation travail-famille, ainsi que les enjeux de mobilité et de réseau professionnel sont autant de freins identifiés. Ces obstacles sont accentués pour les femmes immigrantes, qui rencontrent des barrières supplémentaires liées à la reconnaissance des compétences et à l'intégration dans les milieux professionnels francophones.

Cependant, le rapport met également en évidence des leviers puissants pour favoriser l'accès aux postes décisionnels : le mentorat, le perfectionnement professionnel, le soutien des pairs et des proches, ainsi que des pratiques organisationnelles inclusives. Les témoignages recueillis dans les groupes de discussion illustrent la résilience, l'engagement et le leadership des femmes francophones, tout en soulignant l'importance de créer des environnements de travail bienveillants, équitables et représentatifs de la diversité.

En somme, ce rapport constitue une base empirique solide pour orienter les politiques et les pratiques en matière de gouvernance inclusive. Il invite les organismes, les gestionnaires et les partenaires communautaires à reconnaître les freins systémiques, à valoriser les parcours féminins et à mettre en place des stratégies concrètes pour renforcer la représentativité des femmes dans les instances décisionnelles de la francophonie canadienne.



RÉFÉRENCES

- Assemblée francophone de l'Ontario (AFO) (s.d.). *Inclusion dans les CA*. Récupéré le 29 octobre 2025 de <https://monassemblee.ca/au-service-des-osbl/inclusion-dans-les-ca>
- Bissonnette, J. (2022). Les femmes dans l'industrie musicale canadienne francophone. *Rapport d'étude réalisé pour et avec la collaboration de la Fondation Musicaction, grâce à l'appui du Gouvernement du Canada*. https://musicaction.ca/wp-content/uploads/2022/12/musicaction_rapport_versionlongue_vf.pdf
- Ethier, C. et Gosselin, A. (2024). De sérieux freins à la carrière des femmes. *Gestion*, 49(2), 80-83. <https://doi.org/10.3917/riges.492.0080>
- Gaudreault, M.-H. (2023). Le leadership en contexte linguistique minoritaire francophone : qualités et compétences essentielles pour les postes de haute direction. *Minorités linguistiques et société*, 20. <https://doi.org/10.7202/1110176ar>
- Gosselin, A. (2025, 5 août). Travail d'équipe : faut-il être parrainé pour progresser au travail? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2025-08-05/travail-d-equipe/faut-il-etre-parraine-pour-progresser-au-travail.php>
- Gril, E. (2022). La grande préparation: un saut dans l'inconnu. *Gestion*, 47(1), 58-61. <https://doi.org/10.3917/riges.471.0058>
- Lewis, N. (2023, 19 mai). *Manque de parrainage : un obstacle majeur à l'arrivée des femmes au sein des conseils d'administration—CPA Canada*. Comptables professionnels agréés Canada. <https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/travail/etude-femmes-conseils-administration>
- Longpré-Verret, L.-M. et McKee, I. (2022, 8 décembre). *Les femmes immigrantes parmi les administrateurs et les dirigeants : de l'admission au Canada à l'accès aux postes de cadres*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2022017-fra.htm>
- Longpré-Verret, L.-M. et Richards, E. (2021, 18 mai). *La diversité au sein des postes d'administrateurs et de dirigeants : estimations exploratoires de la famille, du travail et du revenu*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2021005-fra.htm>
- Mafok Foka, M. (2024). *La présélection informelle dans l'accès au poste de direction d'école : Le cas des écoles de langue française de l'Ontario* [thèse de doctorat, Université d'Ottawa, Canada]. <http://hdl.handle.net/10393/46420>
- Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick. (2015). *Outils de bonnes pratiques à l'égalité entre les genres #EnAvantToutes—RFNB*. Récupéré le 27 mai 2025 de <https://rfnb.ca/informer/boite-a-outils/rfnb/outils-de-bonnes-pratiques-a-l-egalite-entre-les-genres-enavanttoutes>
- Savoie, L., Pelland, M.-A., Albert, H. et Lanteigne, I. (2017). Femmes leaders du secteur communautaire : leur engagement et leur contribution au changement social. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, 23(1), 119-147. <https://doi.org/10.7202/1040751ar>
- Villeneuve, L.-H. (2014). *Projet leadership féminin : analyse comparative entre les sexes sur la situation des femmes de la francophonie canadienne dans l'accès aux postes de gestion*. https://affc.ca/wp-content/uploads/2016/10/ACS_Projet_Leadership_feminin_vf30sept14.pdf