

Spécification accessible au public (PAS)

Le Défi 50-30

Date de publication :
10 août 2021

© Diversity Institute Ryerson University
This Publicly Available Specification (PAS) is available
in English and French.

RYERSON UNIVERSITY DIVERSITY INSTITUTE
DI.CONSULTING@RYERSON.CA
DICONSULTING.CA

Toute suggestion visant à améliorer le contenu de
cette Spécification accessible au public (PAS) peut être
envoyée au Diversity Institute de l'Université Ryerson à
l'adresse suivante : di.consulting@ryerson.ca

ISBN number

L'utilisateur doit savoir que le processus utilisé pour élaborer ce document ne comprend pas le
processus complet de consensus normalement associé aux normes. Il est de la responsabilité de
l'utilisateur de ce document de juger de la pertinence du contenu pour son propre usage.

Table des matières

Avant-propos.....	v
Introduction	vii
Diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction.....	vii
Le Défi 50-30.....	vii
Élaboration d'une spécification accessible au public (PAS)	viii
1 Portée.....	1
2 Références normatives.....	1
2.1 La parité femmes-hommes et l'identité de genre	1
2.2 La représentation significative.....	2
2.3 Le conseil d'administration	3
2.4 La haute direction.....	3
3 Termes et définitions	4
3.1 Les groupes en quête d'équité.....	4
3.2 Les personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles).....	4
3.3 Les personnes LGBTQ2S+ et/ou membres de la diversité sexuelle et de genre	5
3.4 Les personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique).....	6
3.5 Les Autochtones	6
3.6 Les petites et moyennes entreprises	6
3.7 Les grandes entreprises.....	7
3.8 Les organismes sans but lucratif.....	7
3.9 Les établissements postsecondaires	7
3.10 Les organismes de bienfaisance enregistrés	7
3.11 Les organismes, les conseils et les commissions.....	7

4 Cibles et collecte de données	8
4.1 Les organisations participantes	8
4.2 La définition des cibles.....	9
4.3 L’auto-identification et la collecte de données	9
4.4 Les exigences en matière de rapports	9
5 Pratiques et indicateurs de la diversité	10
5.1. Des approches variées.....	10
5.2 La gouvernance, le leadership et les stratégies	10
5.3 Le talent – recrutement, sélection, promotion et cessation de fonctions	11
5.4 La culture et les valeurs.....	12
5.5 La mesure et le suivi de l’équité, de la diversité et de l’inclusion.....	13
5.6 La diversité dans l’ensemble de la chaîne de valeur.....	14
5.7 La sensibilisation et l’élargissement du bassin de candidatures	14
Annexe 1 : Exemple de formulaire – Organisations remplissant les objectifs du Défi 50-30.....	15
Annexe 2 : Exemple de formulaire – Organisations en train d’œuvrer à la réalisation des objectifs du Défi.....	16
Références	17

Avant-propos

Renseignements sur la publication

La présente spécification accessible au public a été parrainée par le Conseil canadien des normes, à l'appui du Défi 50-30 du gouvernement du Canada, mené par Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE). Elle a été réalisée avec l'aide du Diversity Institute et est entrée en vigueur le 10 août 2021.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes, ainsi que leurs organisations, qui ont participé à la mise au point de la spécification en tant que membres du groupe directeur.

Coprésidentes :

- > Wendy Cukier, Diversity Institute
- > Tania Saba, Université de Montréal

Membres :

- > Bibiana Pulido, Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion et Équité Diversité Inclusion Intersectionnalité (EDI2)
- > Cassandra Dorrington, Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council
- > Colin Druhan, Fierté au travail Canada
- > Jennifer Laidlaw, 30% Club Canada
- > Joanne Stanley, Women in Communications and Technology
- > Kent Roberts, Halifax Chamber of Commerce
- > Dr. Malinda Smith, University of Calgary
- > Maureen Haan, Canadian Council on Rehabilitation and Work
- > Matthew Fortier, Institute of Corporate Directors
- > Dr. Mohamed Elmi, Ryerson University Diversity Institute
- > Nadine Spencer, Black Business and Professional Association
- > Tabatha Bull, Canadian Council for Aboriginal Business

Nous remercions également les nombreuses personnes et les organisations qui ont pris part aux consultations et formulé des commentaires, notamment :

- > Asper School of Business, University of Manitoba
- > B4Brand Consulting Group Inc.
- > Black Women Business Network (BWBN)
- > Calgary Region Immigrant Employment Council (CRIEC)
- > Canadian Coalition to Empower Women (CCEW)
- > Canadian Council for Aboriginal Business (CCAB), Samantha Morton
- > Canadian Council on Rehabilitation and Work (CCRW)
- > Canadian Federation of Business and Professional Women (BPW Canada)
- > Centre Professionnel de la Diversité (CPD)
- > Concertation Montréal
- > CPP Investments
- > Developing Young Leaders of Tomorrow Today (DYLOTT)
- > Divercial Group
- > Diversability Development Organization (DDO)
- > Entreprendre ici
- > Foresight Canada, Michelle Hunt
- > Forum des politiques publiques
- > Governance Professionals of Canada (GPC)
- > Haltech
- > Indigenous Tourism Ontario (ITO)
- > Information and Communications Technology Council (ICTC)
- > Inuit Art Foundation
- > Innovation Guelph
- > Institut canadien des urbanistes, Beth McMahon
- > IWK Health
- > Jamaican Canadian Association of Nurses (JCAN), Sheryl A Wedderburn
- > Lesley Galgay
- > Liberty Co
- > Minerva BC, Tina Strehike
- > Office national du film du Canada
- > OneEleven
- > Ontario Society of Professional Engineers
- > Paz Sostenible
- > Pestun Consulting Inc
- > Praxis Consulting
- > Réseau des Femmes d'affaires du Québec
- > RevolutionHER Inc.
- > Rick Hansen Foundation (RHF)
- > SCWIST – Society For Canadian Women In Science & Technology

- > SFU VentureLabs
- > Small Business BC
- > Stepstone House
- > Surrey Board of Trade
- > The Canadian Centre for Diversity and Inclusion
- > The Finance Cafe
- > The Women In Need Society
- > Tourism Burnaby
- > Uzima Women Relief Group International
- > Women Entrepreneurs of Saskatchewan (WESK)
- > Women in Capital Markets (WCM)
- > Women in Governance (WiG)
- > Women's Enterprise Centre
- > Women's Executive Network (WXN)

Le Diversity Institute de l'Université Ryerson conserve la propriété et le droit d'auteur de cette spécification accessible au public, qui sera examinée au moins tous les deux ans; toute modification résultant d'un tel examen sera publiée dans une version modifiée. La spécification n'est pas considérée comme une norme canadienne.

Le processus d'élaboration de ce glossaire permet de mettre au point promptement un code de bonnes pratiques afin de répondre à un besoin immédiat. Une spécification peut éventuellement être approfondie sous la forme d'une norme canadienne.

Utilisation de ce document

Le présent glossaire, qui sert de code de bonnes pratiques, revêt la forme de directives et de recommandations. Elle ne doit en aucun cas être citée en tant que spécification. Il convient de veiller particulièrement à ce que les déclarations de conformité ne portent pas à confusion. Tout utilisateur qui prétend se conformer à cette spécification doit pouvoir justifier toute démarche qui s'écarterait des recommandations figurant dans les présentes. Il a été supposé, au moment où cette spécification a été établie, que l'exécution de ses dispositions serait confiée à des personnes dûment qualifiées et chevronnées, à l'usage desquelles elle a été produite. L'utilisateur doit savoir que le processus utilisé pour élaborer ce document ne comprend pas le processus de consensus complet normalement associé aux normes. Il est de la responsabilité de l'utilisateur de ce document de juger de la pertinence du document aux fins de l'utilisateur.

Conventions de présentation

Les dispositions de cette spécification sont présentées en caractères romains (droits).

© 2021, Diversity Institute Ryerson University - Tous droits réservés

Les commentaires, explications et renseignements généraux sont présentés en « REMARQUE » et ne constituent pas des éléments normatifs.

Considérations contractuelles et juridiques

Cette publication ne prétend pas inclure toutes les dispositions nécessaires d'un contrat. Les utilisateurs et utilisatrices sont responsables de sa bonne application.

La conformité à une spécification ne confère pas l'immunité quant aux obligations légales.

Introduction

Diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction

La promotion de la diversité et de l'inclusion aide à améliorer l'accès aux talents qualifiés, aux marchés diversifiés, à l'innovation et même à de meilleurs rendements organisationnels. Si l'on se penche sur les niveaux actuels de diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction au Canada, on observe qu'en 2020, parmi les 529 sociétés ayant fait état de la diversité aux postes de haute direction, 33 % ne comptaient aucune femme à la haute direction et seulement 5 % en comptaient quatre ou plus.¹ Sur les 270 sociétés faisant état de la diversité au sein de leurs conseils d'administration, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées représentaient respectivement 5,5 %, 0,5 % et 0,4 % des postes aux conseils d'administration.² Selon une récente enquête de Statistique Canada auprès de conseils d'administration d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif canadiens, 47 % des participants ont déclaré que leur organisme n'avait pas de politique écrite pour promouvoir la diversité au sein de son conseil d'administration.³

Le Défi 50-30 vient compléter de manière concrète d'autres initiatives pangouvernementales prises par le gouvernement du Canada pour faire progresser la diversité et l'inclusion, notamment des initiatives réglementaires – la législation sur l'équité en matière d'emploi, la législation sur l'équité salariale, le projet de loi C-25, la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat et le Programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires – ainsi qu'un ensemble d'autres politiques et programmes, comme les mesures visant la diversité des fournisseurs, les programmes de marchés réservés et d'achats préférentiels conçus pour avantager les organisations appartenant à des groupes en quête d'équité, les activités de formation aux préjugés inconscients et l'adoption d'une démarche fondée sur l'ACS+.

Le Défi 50-30

Le Défi 50-30 (le Défi) vise à inciter les organisations participantes à adopter des mesures volontaires pour accroître la diversité et l'inclusion au sein de leurs conseils d'administration et/ou de leurs équipes de haute direction au Canada.

Dans le cadre du Défi 50-30, les organisations devraient avoir deux objectifs :

1. La parité entre les genres (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) au sein des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction au Canada.
2. L'atteinte d'une proportion significative (30 %) des autres groupes en quête d'équité au sein des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction au Canada, notamment les personnes s'identifiant comme :
 - > des personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles);
 - > des personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique);
 - > des personnes LGBTQ2S+ et/ou des membres de la diversité sexuelle et de genre;

- > des Autochtones, c'est-à-dire des personnes qui s'identifient comme membres des Premières Nations, comme Métis ou comme Inuits (le programme reconnaîtra qu'ils sont les peuples fondateurs du Canada et qu'ils sont sous-représentés dans des positions de leadership).

Le Canada abrite une variété d'organisations évoluant dans différentes régions et dans divers secteurs et industries. Pour élargir la participation et répondre aux besoins singuliers de chacun, le Défi se décline en trois volets distincts en fonction de la taille des organisations :

- > Les grandes entreprises
- > Les petites et moyennes entreprises (PME)
- > Les établissements postsecondaires, les organismes sans but lucratif (incluant les hôpitaux), les organismes de bienfaisance, ainsi que les organismes, les conseils et les commissions

Dans le cadre de ces volets, les organisations œuvrent en faveur des objectifs du Défi 50-30 de la manière qui correspond le mieux à leurs besoins. La variété des tailles et des structures est prise en compte, notamment dans le cas des organisations qui n'ont pas de conseil d'administration ou d'équipe de haute direction.

Le Défi rassemble à la fois : 1) les organisations qui remplissent les objectifs du Défi 50-30; 2) celles qui sont en train d'œuvrer à la réalisation de ces objectifs.

Spécification accessible au public (PAS)

De concert avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et le Conseil canadien des normes (CCN), le Diversity Institute de la Ted Rogers School of Management mettra à profit la capacité du système de normalisation canadien à mobiliser des organisations et des experts des questions de diversité et d'inclusion, en vue d'encadrer la terminologie du Défi et de rédiger une spécification accessible au public sur la manière d'appliquer les définitions et de mettre en œuvre le Défi 50-30.

La présente spécification s'appuie sur des travaux de recherche préliminaires, ainsi que sur un ensemble de consultations publiques auprès de spécialistes des questions de diversité et d'inclusion et de représentants de petites et moyennes entreprises, de grandes sociétés, d'organismes sans but lucratif, d'organismes de bienfaisance, d'hôpitaux, d'établissements postsecondaires et d'autres entités. Les observations qu'ils ont formulées au sujet d'un document d'amorçage (SEED), ainsi que les commentaires écrits, les enregistrements de consultations et les transcriptions, ont fait l'objet d'un travail d'analyse par le groupe directeur ainsi que par des représentantes et représentants du Conseil canadien des normes, d'ISDE et d'autres ministères (voir l'annexe 1 pour le processus).

Bien qu'elle donne des recommandations et des directives sur les politiques, les pratiques et les approches, la présente spécification vise avant tout à encadrer les définitions, la terminologie et les processus du Défi 50-30.

1 Portée

Ce document vise à établir des directives sur le Défi 50-30 à l'intention des organisations. Il se veut adaptable et évolutif en fonction des besoins des organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Il propose une définition des termes mentionnés dans le Défi et précise les obligations et les responsabilités correspondantes pour les organisations qui remplissent les objectifs du Défi ou qui sont en train d'œuvrer à leur réalisation. Il comprend également des suggestions de mesures, d'outils et d'indicateurs. Il reconnaît que, comme chaque organisation a un profil différent, les décideurs devront déterminer quelle est l'approche la plus adaptée pour relever le Défi, compte tenu du contexte et du stade de développement de l'organisation. Enfin, ce document n'aborde pas les questions de vérification et de certification qui pourraient être requises à un stade ultérieur.

2 Références normatives

En plus de reposer sur des travaux de recherche approfondis, la spécification accessible au public s'appuie grandement sur les définitions figurant dans la législation existante et sur celles employées par Statistique Canada, à des fins d'uniformité et de comparabilité. Plusieurs processus sont en cours pour mettre à jour la terminologie, notamment dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Tout au long du document, le mot « organisations » englobe également les institutions. Les objectifs du Défi sont expliqués ci-dessous.

2.1 La parité femmes-hommes et l'identité de genre

Au moins 50 % des membres des conseils d'administration et des équipes de haute direction sont des femmes et/ou des personnes non binaires.

Le terme « femmes » fait référence à l'identité de genre et non au sexe biologique (voir ci-dessous).

REMARQUE 1 : Le terme « genre » désigne le « genre que ressent intimement une personne (selon où elle se positionne sur le continuum de l'identité de genre) et/ou le genre qu'elle exprime publiquement (expression de genre) dans sa vie quotidienne, y compris au travail, lorsqu'elle magasine ou accède à d'autres services, dans son milieu de vie ou dans la communauté plus vaste. Le genre actuel d'une personne peut différer du sexe assigné à cette personne à sa naissance (sexe masculin ou sexe féminin) et peut différer de ce qui figure sur ses documents juridiques actuels. Le genre d'une personne peut changer avec le temps. »⁴

REMARQUE 2 : La plupart du temps, dans la législation et les cadres réglementaires du Canada, le terme « femme » n'est pas défini.

REMARQUE 3 : Les organisations devraient tenir compte de l'intersectionnalité et fournir des efforts délibérés pour accroître la parité en faveur des femmes et des personnes non binaires de différents horizons.

REMARQUE 4 : Les organisations, notamment celles de plus petite taille, peuvent respecter de manière variable l'objectif de 50 % du Défi pendant les périodes de roulement des membres de leur conseil d'administration ou de leur équipe de haute direction. Ainsi, le taux de représentation peut osciller dans une fourchette de 40 à 60 % durant les périodes de roulement, de recrutement et de promotion

2.2 La représentation significative

Au moins 30 % des membres des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction appartiennent à des groupes en quête d'équité, qui sont définis comme suit dans le cadre du Défi : personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), personnes LGBTQ2S+ ou membres de la diversité sexuelle et de genre, Autochtones. Les Autochtones sont des personnes qui s'identifient comme membres des Premières Nations, comme Métis ou comme Inuits (le programme reconnaîtra qu'ils sont les peuples fondateurs du Canada et qu'ils sont sous-représentés dans des positions de leadership).

Les deux objectifs du Défi 50-30 sont clairement définis, mais ne s'excluent pas mutuellement. Ainsi, compte tenu des questions liées à des motifs d'intersectionnalité, une femme racisée peut être incluse à la fois dans la catégorie relative à la parité entre les genres et dans celle se rapportant à la proportion significative de 30 %.

REMARQUE 1 : Dans le cadre du Défi, les groupes en quête d'équité désignent les groupes mentionnés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, auxquels s'ajoutent les personnes LGBTQ2S+ et les membres de la diversité sexuelle et de genre.

REMARQUE 2 : L'expression « groupes en quête d'équité » définit les groupes qui méritent l'équité en raison de leur marginalisation. Elle diffère de l'expression « groupes en quête d'équité », qui confère à d'autres le pouvoir d'octroyer ou de refuser des mesures d'équité.

REMARQUE 3 : Pour atteindre une proportion significative de membres de groupes en quête d'équité (30 % dans l'ensemble des quatre groupes mentionnés), les organisations peuvent tenir compte du contexte, de la région et d'autres facteurs avec une certaine souplesse. Elles devraient veiller à ce que cette proportion significative reflète les quatre catégories de groupes en quête d'équité.

REMARQUE 4 : Bien que les immigrants ne soient pas un groupe désigné, nous reconnaissons qu'une grande proportion de Noirs et de personnes racisées sont également des immigrants, ce qui, comme d'autres dimensions de la diversité, ajoute une couche de défis et de possibilités.

2.3 Le conseil d'administration

La structure d'un conseil d'administration diffère selon le contexte et la structure de prise de décision d'une organisation. Les administratrices et administrateurs gèrent ou supervisent les activités et les affaires des sociétés. Les sociétés canadiennes devraient, par exemple :

- > avoir au moins un administrateur ou une administratrice et compter au moins trois membres (cependant, une personne peut être l'unique actionnaire, administrateur et dirigeant d'une société);
- > préciser le nombre d'administrateurs et/ou d'administratrices dans les statuts constitutifs [de la société];
- > tenir une assemblée générale annuelle où les actionnaires ou les membres élisent les administrateurs à la majorité des voix.⁵

REMARQUE 1 : Le Défi 50-30 s'applique aux conseils d'administration canadiens et ne vise pas les entreprises ou les organisations dont les conseils d'administration sont situés à l'étranger.

REMARQUE 2 : Les organisations n'ont pas toutes un conseil d'administration. Certaines ont des conseils (les universités, par exemple) ou des comités consultatifs (les entreprises en démarrage, par exemple).

REMARQUE 3 : Dans certains cas, les administrateurs ne sont pas élus par les membres du conseil d'administration ou les actionnaires.

REMARQUE 4 : Certaines organisations ont d'autres formes de documents corporatifs fondamentaux, comme les lettres patentes ou un instrument réglementaire particulier qui sert d'équivalent fonctionnel des statuts constitutifs.

2.4 La haute direction

La haute direction désigne les personnes qui planifient, organisent, dirigent, contrôlent et évaluent, par l'entremise de cadres intermédiaires. L'intitulé des fonctions varie d'un secteur à un autre. Les membres de la haute direction sont :

- > le président ou la présidente;
- > le président-directeur général ou la présidente-directrice générale et le chef des finances ou la cheffe des finances;
- > les vice-présidents et/ou les vice-présidentes responsables des principales unités d'exploitation, divisions ou fonctions, notamment les ventes, les finances ou la production;
- > une personne exerçant un pouvoir de décision à l'égard des grandes orientations de l'organisation.⁶

REMARQUE 1 : Le Défi 50-30 conservera une approche souple pour accompagner les organisations de toutes tailles et structures, y compris celles qui n'ont pas de conseil

d'administration ou de structure de direction traditionnelle. La haute direction dépend du contexte et de la structure de l'organisation et peut inclure, entre autres, les personnes ayant des responsabilités décisionnelles importantes et les cadres dirigeants. Les organisations devraient définir clairement quels postes constituent la haute direction en leur sein et utiliser cette définition pendant le processus d'établissement des rapports.

REMARQUE 2 : Les organisations peuvent également consulter la Classification nationale des professions (CNP),⁷ qui propose des définitions de la haute direction (cadres supérieurs/cadres supérieures) pour différents secteurs.

3 Termes et définitions

3.1 Les groupes en quête d'équité

Dans le cadre du Défi 50-30, les groupes en quête d'équité comprennent ceux s'identifiant comme des personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), des personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), des personnes LGBTQ2S+ et des membres de la diversité sexuelle et de genre, ainsi que des Autochtones, ce qui inclut les membres des Premières Nations, les Métis et les Inuits, qui font partie des peuples fondateurs du Canada et qui sont sous-représentés dans les postes d'influence économique et de leadership.

REMARQUE 1 : La Loi sur l'équité en matière d'emploi du Canada définit quatre groupes désignés : les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones.⁸ Bien que ces catégories fassent l'objet de nombreux débats et soient en cours de révision, les groupes visés demeurent protégés par la législation et devraient donc être mentionnés.

3.2 Les personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles)

La terminologie à employer ne fait pas l'objet d'un consensus, mais elle renvoie aux personnes qui s'identifient à l'une des catégories suivantes :

- > Sud-Asiatique (par exemple, Indien de l'Inde, Pakistanais, Sri Lankais)
- > Chinois
- > Noir
- > Philippin
- > Arabe
- > Latino-Américain
- > Asiatique du Sud-Est (par exemple, Vietnamiens, Cambodgiens, Laotiens, Thaïlandais)
- > Asiatique occidental (par exemple, Iranien, Afghans)

- > Coréen
- > Japonais
- > Autre groupe (préciser)⁹

REMARQUE 1 : L'expression « minorités visibles » est utilisée dans la législation canadienne, dont la Loi sur l'équité en matière d'emploi.¹⁰

REMARQUE 2 : L'emploi de l'expression « personnes racisées, noires et/ou de couleur » vise à souligner que la race est un construit social, tout en reconnaissant l'oppression systémique et le racisme subis par les personnes et les groupes en fonction de la couleur de leur peau et de leur apparence. La définition inclut les personnes biraciales et métissées. Il convient de noter que de nombreuses personnes peuvent préférer s'auto-identifier de façon plus précise (par exemple, « Noir », « Indo-Canadien »).

3.3 Les personnes LGBTQ2S+ et/ou membres de la diversité sexuelle et de genre

L'acronyme LGBTQ2S+ désigne les lesbiennes, les gais, les bisexuels, les transgenres, les queers et les bispirituels, ainsi que les autres membres de la diversité sexuelle et de genre.

REMARQUE 1 : De nombreux autres acronymes peuvent être utilisés par différentes communautés. Ils peuvent associer des caractéristiques liées au sexe, au genre et à l'orientation sexuelle. Cette combinaison n'est pas nécessairement appropriée dans toutes les circonstances; des limites existent pour tout acronyme destiné à représenter des identités individuelles. On note plusieurs autres acronymes, dont LGBT, LGBTI et 2SLGBTQIA. Certains portent sur des motifs reconnus dans la législation sur les droits de la personne, tels que l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de l'identité genre ou les caractéristiques sexuelles. Dans certains cas, ces groupes sont identifiés comme des minorités de genre et sexuelles. Ces termes sont globalement destinés à inclure toutes les personnes faisant face à des obstacles à l'emploi et à l'avancement parce qu'elles sont intersexes*, non cisgenres* et/ou non hétérosexuelles*.

*Intersexe : se dit d'une personne « née avec des caractéristiques physiques, hormonales ou génétiques qui ne sont ni entièrement féminines ni entièrement masculines, ou qui sont une combinaison des deux. »¹¹

*Cisgenre : « se dit d'une personne dont l'identité de genre correspond au sexe qui lui a été assigné à la naissance. »¹²

*Hétérosexuel, hétérosexuelle : « se dit d'une personne qui est attirée uniquement (ou presque uniquement) par un genre différent du sien. »¹³

REMARQUE 2 : Le signe « + » inclus dans l'acronyme LGBTQ2S+ souligne la fluidité de l'identité, la nature changeante des acronymes et le fait qu'aucun de ces derniers ne suffit pour saisir l'ensemble du spectre des identités.

3.4 Les personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique)

Le handicap désigne une différence physique, intellectuelle, cognitive, mentale ou sensorielle, un trouble d'apprentissage ou de la communication ou une limitation fonctionnelle, de nature permanente, temporaire ou épisodique, manifeste ou non et dont l'interaction avec la société nuit à la participation pleine et égale de la personne.¹⁴

REMARQUE 1 : La définition vise à refléter l'idée selon laquelle le handicap est un construit qui découle de la relation entre la personne et la société. La définition, fluide, vise à couvrir l'ensemble du spectre du handicap, y compris le handicap épisodique. L'incapacité (ou le handicap) « est un phénomène complexe qui correspond à une interaction entre des caractéristiques du corps et de l'esprit d'une personne et les caractéristiques de la société dans laquelle elle vit. Une incapacité peut survenir à n'importe quel moment au cours de la vie d'une personne; certaines personnes naissent avec une incapacité, tandis que pour d'autres l'incapacité survient plus tard dans la vie. L'incapacité peut être permanente, temporaire ou épisodique. Elle peut croître de façon constante, demeurer stable ou diminuer et peut être très légère ou très grave. Il peut s'agir de la cause aussi bien que du résultat d'une maladie, d'une blessure ou d'un abus de substances. »¹⁵

REMARQUE 2 : Les organisations sont encouragées à adopter une approche axée sur la personne pour définir le handicap et prendre en considération les obstacles sociétaux et professionnels (physiques et autres) qui limitent la participation pleine et égale d'une personne.

3.5 Les Autochtones

Le terme « Autochtones » désigne les premiers peuples d'Amérique du Nord et leurs descendants. Les Autochtones sont les personnes qui s'identifient comme membres des Premières Nations, comme Métis ou comme Inuits.¹⁶ Chacun de ces peuples distincts possède sa propre histoire, sa langue, ses pratiques culturelles et ses croyances spirituelles.

REMARQUE 1 : Le terme anglais « Aboriginal » (en lieu et place du terme Indigenous) est utilisé dans la législation gouvernementale et dans les définitions internationales.

REMARQUE 2 : Les Autochtones peuvent s'identifier comme tels ou être définis par leurs relations avec leurs communautés.

3.6 Les petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises comptent de 1 à 499 employés permanents à temps plein.¹⁷

REMARQUE 1 : Le Défi 50-30 couvre également les jeunes entreprises (start-ups) et les entreprises individuelles qui, dans certains cas, n'ont pas de salariés.

3.7 Les grandes entreprises

Les grandes entreprises comptent au moins 500 employés permanents à temps plein.¹⁸

3.8 Les organismes sans but lucratif

Un organisme sans but lucratif (OSBL) est « une entité, un groupe ou une association qui n'est pas un organisme de bienfaisance et qui est constitué et administré uniquement pour :

- > aider des personnes défavorisées ou contribuer au bien commun de la collectivité;
- > favoriser ou améliorer la qualité de la vie communautaire et le civisme;
- > développer les loisirs et la vie culturelle de la collectivité;
- > exercer toute autre activité non lucrative. »¹⁹

REMARQUE 1 : Les hôpitaux sont inclus dans cette catégorie, ainsi que les Églises, les organismes religieux et les associations professionnelles.

3.9 Les établissements postsecondaires

Les établissements postsecondaires publics et privés sont « reconnus, autorisés ou inscrits par le gouvernement, ou encore sous permis, ou bien ne font l'objet d'aucune réglementation. Les établissements postsecondaires publics reconnus et autorisés au Canada ont reçu de leur gouvernement provincial ou territorial le droit de conférer des diplômes en vertu d'une charte ou d'une loi qui garantit ou facilite la mise en œuvre de mécanismes d'assurance de la qualité de l'établissement et de ses programmes. Les établissements inscrits ou titulaires d'un permis sont contrôlés par le gouvernement à des fins de protection des consommatrices et consommateurs plutôt qu'à des fins de garantie de leur qualité et de celle des programmes qu'ils dispensent. Certaines instances sont dotées de processus d'approbation des programmes ou d'agrément volontaire quand il s'agit de collèges privés. »²⁰

3.10 Les organismes de bienfaisance enregistrés

Un organisme de bienfaisance enregistré désigne « une œuvre de bienfaisance ou une fondation publique ou privée qui a obtenu son enregistrement auprès de l'Agence du revenu du Canada. »²¹ De plus, il doit « être établi au Canada et y résider, être administré à des fins de bienfaisance » et « consacrer ses ressources à des activités de bienfaisance. »²²

3.11 Les organismes, les conseils et les commissions

Les organismes, les conseils et les commissions « ont été mis sur pied pour remplir des fonctions administratives, quasi judiciaires, réglementaires et consultatives en fonction d'un cadre de politique et d'un cadre législatif clairement établis. Ces fonctions ne s'excluent pas l'une et l'autre, et plusieurs organismes remplissent des rôles multiples. »²³ On en trouve également aux niveaux fédéral, provincial et municipal.

REMARQUE 1 : Les définitions varient d'une instance à une autre.

4 Cibles et collecte de données

4.1 Les organisations participantes

Les organisations devraient appuyer les aspirations du Défi 50-30, c'est-à-dire ses deux objectifs :

1. La parité entre les genres (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction dans les entreprises au Canada.
2. L'atteinte d'une proportion significative (30 %) des autres groupes en quête d'équité au sein des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction au Canada, notamment les personnes s'identifiant comme :
 - > des personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles);
 - > des personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique);
 - > des personnes LGBTQ2S+ et/ou des membres de la diversité sexuelle et de genre;
 - > des Autochtones. Ceux-ci s'identifient comme membres des Premières Nations, comme Métis ou comme Inuits. Le programme reconnaîtra qu'ils sont les peuples fondateurs du Canada et qu'ils sont sous-représentés dans des positions de leadership.

Le Défi 50-30 suggère deux voies distinctes aux organisations pour répondre à ses critères de participation : satisfaire aux exigences du Défi ou être en train d'œuvrer à la réalisation de ses objectifs.

Les organisations qui remplissent les objectifs du Défi 50-30 devraient satisfaire aux exigences de représentation numérique, à savoir 50 % de femmes ou de personnes non binaires et 30 % de membres de groupes en quête d'équité au sein des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction. Elles peuvent également rendre compte de leurs efforts de mise en œuvre des indicateurs et des pratiques de diversité auprès des actionnaires ou des membres, les mandataires, les investisseurs et les organismes de réglementation et d'autres intervenants clés dans leur contexte lors de leurs assemblées générales annuelles ou en publiant des rapports publics périodiques, etc. (voir page 15, section 5).

Les organisations qui s'engagent à œuvrer à la réalisation du Défi devraient établir des cibles et des calendriers clairs pour atteindre 50 % de femmes ou de personnes non binaires et 30 % de membres de groupes en quête d'équité au sein des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction.

4.2 La définition des cibles

Les organisations qui souhaitent travailler à la réalisation des objectifs du Défi devraient établir des cibles, assorties de dates précises, pour garantir la parité entre les genres (50 %) et une représentation accrue (30 %) des groupes en quête d'équité au sein de leur conseil d'administration et/ou de leur équipe de haute direction. Chaque cible doit être exprimée en pourcentage et mentionner la date.

Idéalement, ces organisations détermineront une cible pour chaque groupe en quête d'équité. Si l'entité n'a pas adopté de cible pour un groupe désigné en particulier, aucune cible ne doit être indiquée et les organisations devront expliquer cette absence de cible selon le modèle « se conformer ou s'expliquer. »

4.3 L'auto-identification et la collecte de données

Le suivi des données concernant la parité entre les genres et l'atteinte d'une représentation significative se fait sur la base de l'auto-identification, ce qui pose plusieurs problèmes. Certaines personnes choisissent de ne pas s'identifier parce qu'elles craignent la stigmatisation ou la discrimination. En revanche, si l'auto-identification est perçue comme associée à des avantages potentiels (emploi, financement, avancement), il est possible que les personnes ne s'identifient pas correctement. Aucune vérification formelle n'est requise pour prendre part au Défi 50-30. Néanmoins, si la participation au Défi est utilisée pour conférer des avantages (comme dans le cas de l'approvisionnement), une certification pourra être demandée.

Il incombe à l'organisation d'obtenir des données sur l'auto-identification conformément à la législation en vigueur et de respecter la vie privée et le droit d'une personne de divulguer volontairement des renseignements la concernant. Les organisations participant au Défi devraient préciser les objectifs de la collecte de données et indiquer qui a accès à celles-ci, comment elles seront conservées et lesquelles seront rendues publiques. Elles peuvent réaliser elles-mêmes la collecte de données ou faire appel aux services d'un tiers.

4.4 Les exigences en matière de rapports

À l'heure actuelle, on ne prévoit pas exiger la remise de rapports officiels à une organisation externe. Les rapports sur les progrès accomplis peuvent être publiés tous les trimestres, tous les semestres, une fois par an ou selon un autre cycle adapté aux structures d'établissement de rapports en place au sein de l'organisation. Les organisations devraient rendre compte du calendrier fixé pour la réalisation des objectifs du Défi. Elles peuvent également faire état de leur progression à l'égard des pratiques et des indicateurs de diversité proposés (voir page 15, section 5). Les comptes rendus seront intégrés aux pratiques de déclaration publique de l'organisation, comme les rapports annuels ou les assemblées d'actionnaires. Le modèle « se conformer ou s'expliquer » est appliqué, c'est-à-dire qu'il convient de présenter des explications si un objectif n'a pas été fixé ou si aucun progrès n'a été réalisé (voir les annexes 1 et 2 pour obtenir des exemples de formulaires). Étant donné que le Défi est volontaire, il n'existe aucune sanction en cas de non-conformité.

5 Pratiques et indicateurs de la diversité

5.1 Des approches variées

De nombreux outils et listes de vérification sont accessibles à l'échelle internationale pour aider les organisations à faire progresser la représentation des femmes et des groupes en quête d'équité au sein des conseils d'administration et/ou des équipes de haute direction ainsi qu'à accroître l'inclusion en leur sein. Les organisations participant au Défi 50-30 évoluent dans des contextes différents et se trouvent à divers stades de leur parcours. L'ensemble de pratiques et d'indicateurs de diversité qui suit contient des exemples de politiques et de pratiques qui pourraient contribuer à augmenter la représentation et à favoriser l'inclusion au sein des organisations. Les indicateurs associés à ces pratiques peuvent être de nature qualitative ou quantitative.

5.2 La gouvernance, le leadership et les stratégies

Cette section porte sur les stratégies visant à accroître la diversité et l'inclusion dans la gouvernance, particulièrement au sein des conseils d'administration et de la haute direction. Les organisations participantes peuvent choisir de développer :

- > Argumentation claire en faveur de la diversité et de l'inclusion qui reconnaît les avantages de la diversité au sein des équipes de haute direction pour assurer le succès durable de l'organisation.
- > Politique du conseil d'administration indiquant que l'organisation doit repérer et nommer des femmes ou des personnes non binaires et des candidats et candidates en quête d'équité, dont des Autochtones, des personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), des personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), ainsi que des personnes LGBTQ2S+ et membres de la diversité sexuelle et de genre.
- > Plan personnalisé pour la diversité comprenant des cibles, des responsabilités et des échéanciers dans le cadre des examens du rendement.
- > Matrice des compétences pour évaluer les qualifications des membres du conseil et des cadres supérieurs, comprenant des caractéristiques de diversité et d'inclusion particulières selon les compétences nécessaires pour aider le conseil à superviser le but et la stratégie de l'organisation.
- > Lignes directrices et formation obligatoire spécialisée en matière de diversité et d'inclusion destinées aux membres du conseil d'administration et de l'équipe de haute direction.
- > Mandat et limite de durée pour les administrateurs ou autres mécanismes de renouvellement du conseil d'administration, et planification détaillée de la relève.
- > Choix d'un ou d'une responsable ou d'un comité de la diversité ayant la charge de vérifier les politiques et les objectifs atteints et rendant régulièrement des comptes au conseil d'administration.

- > Stratégie permettant de recruter, de favoriser le mentorat, d'intégrer et de retenir des femmes ou des personnes non binaires et des membres de groupes en quête d'équité au sein du conseil d'administration.

5.3 Le talent – recrutement, sélection, promotion et cessation de fonctions

Cette section vise à assurer la diversité et l'inclusion dans les stratégies et les processus de recrutement, de sélection, de promotion et de séparation d'une organisation. Les organisations participantes peuvent choisir de développer :

- > Stratégie de ressources humaines clairement définie qui prend en compte la diversité et l'inclusion.
- > Conception systématique des tâches, définition des compétences et des qualifications requises.
- > Stratégie d'acquisition de talents articulée et axée sur la diversité et l'inclusion.
- > Avis de vacance de poste qui reflètent des compétences diverses, mettent en avant des aptitudes et des expériences transférables, ne contiennent pas de langage genré ou fondé sur des stéréotypes et sont diffusés largement.
- > Pratiques de recrutement visant à identifier les femmes ou les personnes non binaires et les membres de groupes en quête d'équité comme candidats et candidates à des postes de haute direction dans le cadre des activités de planification de la relève et de recrutement.
- > Communication large et utilisation de divers canaux de recrutement : recherche de candidats et candidates au sein de diverses sources au moyen des médias traditionnels et de la publicité, recrutement au sein même de l'organisation, recommandations des actionnaires, suggestions d'organisations de défense des intérêts, recours à des cabinets de recrutement de cadres ayant une expertise dans la recherche de candidats et candidates diversifiés sur le plan du genre, etc.
- > Accès ouvert et transparent aux stages coopératifs, aux emplois d'été et à d'autres stages.
- > Processus de sélection réduisant les préjugés, notamment par des comités de recrutement composés de membres dotés de profils diversifiés.
- > Formation obligatoire aux processus de sélection sans préjugés pour les personnes participant au recrutement et pour les gestionnaires.
- > Communication des salaires et des grilles salariales au moment du recrutement pour assurer la transparence quant à la rémunération dès le début du processus de recrutement.

- > Transparence concernant les pratiques de promotion et les systèmes de planification de carrière.
- > Mentorat et commandite pour les candidats et candidates à des postes de haute direction qui possèdent un fort potentiel et qui sont des femmes, des personnes non binaires et/ou des membres de groupes en quête d'équité.
- > Inventaire de ressources pour les employés afin d'épauler les femmes ou les personnes non binaires et les membres de groupes en quête d'équité.
- > Possibilités de renforcement des compétences, micro-titres de compétences, etc.
- > Systèmes transparents d'évaluation du rendement et de récompense.
- > Formation obligatoire sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans le cadre de l'orientation et du perfectionnement professionnel de tous les employés.
- > Entrevues de départ et suivi des cessations de fonctions.
- > Accompagnement sur les micro-agressions, l'alliance et les conversations difficiles.

5.4 La culture et les valeurs

Cette section porte sur l'élaboration, à l'échelle de l'organisation, de politiques axées sur l'éthique, la diversité, l'inclusion et la mise en œuvre d'efforts visant à favoriser une culture de milieu de travail inclusive. Les organisations participantes peuvent choisir de développer :

- > Politique et énoncé de valeurs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion qui sont communiqués et compris dans l'ensemble de l'organisation.
- > Optique de genre et de diversité au cours des manifestations sociales et des célébrations.
- > Politiques en matière de diversité et d'inclusion qui abordent l'accessibilité et la lutte contre la discrimination, le harcèlement et l'intimidation, qui intègrent des procédures disciplinaires et de règlement des griefs et un code de déontologie, et qui s'appliquent à tous les domaines de l'entité et à tous les travailleurs.
- > Politiques inclusives en matière de congés parentaux payés et dispositions inclusives concernant les soins de santé et les soins familiaux.
- > Modalités de travail souples, comme le travail à temps partiel, le partage de poste et les horaires flexibles.
- > Soutien à la garde d'enfants.
- > Formation obligatoire portant sur les questions d'équité, de lutte contre la discrimination et le racisme anti-Noirs, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité, ainsi que sur les obligations qui en découlent.

- > Sondages sur la mobilisation des employés pour établir un suivi de l'inclusion et de l'appartenance au sein de l'organisation, avec ventilation des données selon les critères de genre et de diversité, au besoin.
- > Promotion et célébration, en tant que modèles, de femmes, de personnes non binaires et/ou de membres de groupes en quête d'équité.
- > Soutien à la santé et à l'atténuation du stress.
- > Technologies d'assistance et mesures d'adaptation innovantes.

5.5 La mesure et le suivi de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

Cette section porte sur les efforts visant à établir des processus clairs et transparents pour mesurer et suivre la diversité et l'inclusion dans une organisation. Les organisations participantes peuvent choisir de développer :

- > Objectifs d'atteinte de la parité entre les genres et d'une plus grande diversité aux postes de direction.
- > Objectifs d'atteinte de la parité entre les genres et d'une plus grande diversité au sein du conseil d'administration (s'il y a lieu).
- > Processus permettant d'évaluer la diversité au sein du conseil d'administration et de l'équipe de haute direction.
- > Processus d'analyse en matière de genre et de diversité du vivier, depuis l'étape de la candidature jusqu'à la retraite.
- > Processus transparents pour l'établissement de comptes rendus sur les objectifs.
- > Mécanismes de responsabilisation concernant les objectifs en matière de genre et de diversité associés aux systèmes de gestion du rendement.
- > Examen de l'écart de rémunération entre les genres au sein de l'organisation.
- > Évaluations en matière de genre et de diversité faisant appel à des spécialistes internes et externes et s'appuyant sur des mécanismes clairs en vue de la mise en place de changements en fonction de la rétroaction obtenue.

5.6 La diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur

Cette section porte sur la promotion de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Les organisations participantes peuvent choisir de développer :

- > Fournisseurs et approvisionnement respectant les critères de diversité.
- > Investissements et financements visant des services ou des produits fournis par des organisations gérées par des femmes ou des personnes non binaires et par des entrepreneurs membres de groupes en quête d'équité.

- > Regard sur la parité de genre et de diversité appliquée aux processus de recherche et de développement de produits ou de services.
- > Regard sur la parité de genre et de diversité en matière de produits, de services et de programmes.
- > Regard sur la parité de genre et de diversité en matière de stratégie de marque, de marketing, de vente et de promotion.
- > Regard sur la parité de genre et de diversité en matière de service et de soutien à la clientèle.
- > Regard sur la parité de genre et de diversité en matière de langage et d'images de communication.

5.7 La sensibilisation et l'élargissement du bassin de candidatures

Cette section met l'accent sur la mobilisation et le soutien de divers individus et groupes dans l'écosystème ainsi que sur l'application d'une perspective de diversité et d'inclusion aux initiatives de sensibilisation. Les organisations participantes peuvent choisir de développer :

- > Partenariats avec des organisations de l'écosystème afin de développer le vivier de la nouvelle génération de dirigeants dotés de profils diversifiés.
- > Partenariats à l'appui de cheminements différents pour les femmes, les personnes non binaires et/ou les membres de groupes en quête d'équité.
- > Établissement de liens avec des conseils de fournisseurs divers (Conseil canadien des fournisseurs autochtones et membres de minorités, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Chambre de commerce LGBT+ du Canada, Women Business Enterprises Canada, WEConnect, Inclusive Workplace and Supply Council of Canada, etc.).
- > Regard sur la parité de genre et de diversité appliquée aux activités philanthropiques.
- > Mobilisation relative à l'instauration de politiques importantes en matière de genre et de diversité dans le cadre des activités de relations avec les gouvernements.
- > Communication de l'importance de la diversité et de l'inclusion aux parties prenantes : fournisseurs, clients, partenaires, établissements d'enseignement.

Annexe 1 : Exemple de formulaire – Organisations remplissant les objectifs du Défi 50-30

Date de communication des renseignements : _____

(Les renseignements fournis devraient refléter la structure de l'organisation à la date indiquée.)

L'organisation participant au Défi a atteint la parité entre les genres et une proportion significative des groupes en quête d'équité au sein de son conseil d'administration et/ou de son équipe de haute direction. Compte tenu de l'intersectionnalité, un individu peut être intégré à plus d'un endroit. Veuillez remplir le tableau.

Formulaire de déclaration des organisations remplissant les objectifs du Défi

	Femmes ou personnes non binaires (50 %)		Personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique)		Autochtones		Personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles)		Personnes LGBTQ2S+ et membres de la diversité sexuelle et de genre		Total des groupes en quête d'équité (cible de 30 % incluant les quatre groupes)		Personnes non déclarées	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Conseil d'administration														
Haute direction														
Total														

Annexe 2 : Exemple de formulaire – Organisations en train d’œuvrer à la réalisation des objectifs du Défi

Date de communication des renseignements : _____

(Les renseignements fournis devraient refléter la structure de l’organisation à la date indiquée.)

L’organisation participant au Défi est en train d’œuvrer à la parité entre les genres et à l’atteinte d’une proportion significative des groupes en quête d’équité au sein de son conseil d’administration et/ou de son équipe de haute direction. Veuillez remplir le tableau.

Formulaire de déclaration des organisations en train d’œuvrer à la réalisation des objectifs du Défi

	Femmes ou personnes non binaires (50 %)		Personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique)		Personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles)		Autochtones		Personnes LGBTQ2S+ et membres de la diversité sexuelle et de genre		Total des groupes en quête d’équité (cible de 30 % incluant les quatre groupes)	
	Cible	Date	Cible	Date	Cible	Date	Cible	Date	Cible	Date	Cible	Date
Board of Directors												
Senior Management												
Total												

Si aucune cible n’est adoptée, veuillez expliquer pourquoi :

Références

- 1 MacDougall, A., Valley, J., Jeffrey, J. (2020). *Pratiques de divulgation en matière de diversité*. www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/DiversityDisclosure-2020-FR.pdf.
- 2 MacDougall, A., Valley, J., Jeffrey, J. (2020). *Pratiques de divulgation en matière de diversité*. www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/DiversityDisclosure-2020-FR.pdf.
- 3 Statistique Canada. (2021) *Diversité au sein des conseils d'administration d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif : coup d'œil sur le secteur sans but lucratif au Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210211/dq210211a-fra.htm>.
- 4 Statistique Canada. (2018). *Genre de la personne*. Gouvernement of Canada. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3Var_f.pl?Function=DEC&ld=410445
- 5 Adapté de: Corporations Canada. (2016). *Administrateurs et dirigeants*. Gouvernement du Canada. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs06643.html>
- 6 Adapté de: Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2021). *Diversité au sein des conseils d'administration et des membres de la haute direction*. Gouvernement du Canada. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs08316.html>
- 7 Gouvernement du Canada. *Hiérarchie et structure – Classification nationale des professions*. <https://noc.esdc.gc.ca/LaStructure/Hierarchie?objectid=%2fd0IGA6qD8JPRfoj5UCjpg%3d&GoCTemplateCulture=fr-CA>
- 8 Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44)
- 9 Adapté de: Statistique Canada. (2020). *Recensement de 2021 : 2A-L*.
- 10 *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44)
- 11 Carpenter, M., Hough, D. (2014). *Employers' Guide to Intersex Inclusion*. <https://ihra.org.au/wp-content/uploads/key/Employer-Guide-Intersex-Inclusion.pdf>
- 12 Fierté au travail Canada, texte modifié de Merriam-Webster.
- 13 Fierté au travail Canada, texte modifié de Merriam-Webster.
- 14 Adapté de: *Loi canadienne sur l'accessibilité; Guide fédéral de référence sur l'incapacité* d'Emploi et Développement social Canada (SC 2019, C. 10)
- 15 Emploi et Développement social Canada. (2013). *Guide fédéral de référence sur l'incapacité*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/guide-reference.html>
- 16 Adapté de: Statistique Canada. (2013). *Statistiques sur les peuples autochtones*. https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/peuples_autochtones
- 17 Adapté de: Gouvernement du Canada. (2021). *Recherche et statistique sur la PME*. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>
- 18 Adapté de: Gouvernement du Canada. (2021). *Recherche et statistique sur la PME*. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>
- 19 Agence du revenu du Canada. (2020). *Guide d'impôt pour la Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif (OSBL)*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/t4117/guide-impot-declaration-renseignements-organismes-sans-lucratif-osbl.html>
- 20 Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux. (2009). *Systèmes d'enseignement postsecondaire au Canada*. https://www.cicdi.ca/1250/etablissements_postsecondaires.canada
- 21 Gouvernement du Canada. (2018). *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>
- 22 Gouvernement du Canada. (2018). *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>
- 23 Bureau du Conseil privé. (1999). *Guide pour les dirigeants d'organismes : fonctionnement, structures et responsabilités au sein du gouvernement fédéral*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/publications/guide-dirigeants-organismes-fonctionnement-structures-responsabilites-gouvernement-federal.html>