



**ICRML**  
Institut canadien  
de recherche  
sur les minorités  
linguistiques

**CIRLM**  
Canadian Institute  
for Research  
on Linguistic  
Minorities

# Identification des barrières structurelles auxquelles les femmes francophones et acadiennes en situation minoritaire font face pour accéder à des postes de responsabilités

**Annexes**



*Anne Robineau, Josée Guignard Noël, Sylvain St-Onge  
avec la collaboration de Mamadou Malal Baldé et  
le comité consultatif du projet ESSOR*

# TABLE DES MATIÈRES

---

|                                                                                              |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ANNEXE A                                                                                     | 1 |
| Caractéristiques sociodémographiques des personnes ayant participé aux groupes de discussion | 1 |
| Questionnaire du schéma d'entretien                                                          | 2 |
| ANNEXE B                                                                                     | 4 |
| Sondage auprès des organismes                                                                | 4 |
| ANNEXE C                                                                                     | 8 |
| Sondage auprès des femmes                                                                    | 8 |

## LISTE DES TABLEAUX

---

**Sondage auprès des organismes : tableaux 1 à 7**

**Sondage auprès des femmes : tableaux 8 à 56**

|                                                                                                                                                                      |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tableau 1. Organismes par secteur(s) d'activité                                                                                                                      | 4 |
| Tableau 2. Organismes par région canadienne                                                                                                                          | 5 |
| Tableau 3. Composition des équipes de direction et des conseils d'administration selon le genre                                                                      | 5 |
| Tableau 4. Proportion (%) de femmes au sein des équipes de direction et des conseils d'administration par province et territoire                                     | 6 |
| Tableau 5. Niveau des défis rencontrés par les organisations pour diversifier leur équipe lors du recrutement                                                        | 7 |
| Tableau 6. Présence d'un accompagnement ou de formations pour les nouvelles personnes qui intègrent les équipes de direction et d'administration dans les organismes | 7 |
| Tableau 7. Intérêt pour recevoir des outils ou des formations pour atteindre une gouvernance plus diversifiée dans les organismes                                    | 7 |
| Tableau 8. Statut professionnel principal des répondantes                                                                                                            | 8 |
| Tableau 9. Identification de genre des répondantes                                                                                                                   | 9 |
| Tableau 10. Principales caractéristiques des répondantes                                                                                                             | 9 |

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 11. Nombre d'années de résidence au Canada des répondantes issues de l'immigration _____                                                                      | 9  |
| Tableau 12. Catégories d'âge des répondantes _____                                                                                                                    | 10 |
| Tableau 13. Langue(s) maternelle(s) des répondantes _____                                                                                                             | 10 |
| Tableau 14. Connaissance des langues officielles des répondantes _____                                                                                                | 11 |
| Tableau 15. Situations dans lesquelles les répondantes parlent parfois en anglais dans le cadre de leur travail _____                                                 | 11 |
| Tableau 16. Grandes régions de résidence des répondantes _____                                                                                                        | 12 |
| Tableau 17. Répartition des répondantes vivant en milieu urbain et hors des grands centres _____                                                                      | 12 |
| Tableau 18. Niveau de scolarité des répondantes _____                                                                                                                 | 13 |
| Tableau 19. Principal domaine d'étude des répondantes _____                                                                                                           | 13 |
| Tableau 20. Revenu personnel total (avant impôt) des répondantes _____                                                                                                | 14 |
| Tableau 21. Structure familiale des répondantes _____                                                                                                                 | 14 |
| Tableau 22. Situation actuelle ou souhaitée des répondantes en matière d'un poste décisionnel _____                                                                   | 15 |
| Tableau 23. Titre du poste précisé, actuel ou souhaité, par les répondantes _____                                                                                     | 16 |
| Tableau 24. Motivations des répondantes à occuper un poste de direction dans la francophonie canadienne _____                                                         | 18 |
| Tableau 25. Motivations des répondantes souhaitant occuper un poste de direction dans la francophonie canadienne _____                                                | 19 |
| Tableau 26. Motivations des répondantes à siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle dans la francophonie canadienne _____          | 20 |
| Tableau 27. Motivations des répondantes souhaitant siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle dans la francophonie canadienne _____ | 21 |
| Tableau 28. Nombre d'années d'expérience des répondantes dans un poste décisionnel dans la francophonie canadienne selon leur fonction _____                          | 22 |
| Tableau 29. Nombre d'années envisagé par les répondantes pour accéder à un poste décisionnel dans la francophonie canadienne _____                                    | 22 |
| Tableau 30. Âge des répondantes au moment de leur premier poste décisionnel _____                                                                                     | 23 |
| Tableau 31. Âge des répondantes au moment de leur premier poste décisionnel selon le statut d'immigrante _____                                                        | 23 |
| Tableau 32. Encouragement reçu par les répondantes à postuler pour un poste décisionnel selon leur fonction _____                                                     | 24 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 33. Appui reçu par les répondantes pour postuler à un poste décisionnel selon la provenance des encouragements _____                                                                                                                                    | 25 |
| Tableau 34. Raisons des répondantes pour ne pas avoir occupé un poste de direction _____                                                                                                                                                                        | 26 |
| Tableau 35. Raisons des répondantes pour ne pas avoir siégé au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle _____                                                                                                                         | 26 |
| Tableau 36. Poste décisionnel occupé par les répondantes ailleurs que dans la francophonie hors Québec selon leur fonction _____                                                                                                                                | 27 |
| Tableau 37. Lieux des postes décisionnels occupés par les répondantes ailleurs que dans la francophonie hors Québec selon leur fonction _____                                                                                                                   | 27 |
| Tableau 38. Responsabilités nécessitant davantage de temps ou de préparation chez les répondantes occupant un poste de direction _____                                                                                                                          | 28 |
| Tableau 39. Responsabilités nécessitant davantage de temps ou de préparation chez les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle _____                                                                          | 29 |
| Tableau 40. Principaux obstacles rencontrés par les répondantes occupant un poste de direction ou qui font hésiter les répondantes à occuper un poste de direction _____                                                                                        | 31 |
| Tableau 41. Principaux obstacles rencontrés par les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle ou qui font hésiter les répondantes à siéger à un conseil d'administration ou à une instance décisionnelle _____ | 34 |
| Tableau 42. Situations vécues par les répondantes occupant un poste de direction _____                                                                                                                                                                          | 36 |
| Tableau 43. Situations vécues par les répondantes occupant un poste de direction selon les groupes d'âge (en %) _____                                                                                                                                           | 37 |
| Tableau 44. Situations vécues par les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle _____                                                                                                                          | 38 |
| Tableau 45. Situations vécues par les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle selon les groupes d'âge (en %) _____                                                                                           | 39 |
| Tableau 46. Se sentir épuisée professionnellement comme situation vécue par les répondantes dans leurs responsabilités liées à la gouvernance selon la structure familiale _____                                                                                | 40 |
| Tableau 47. Intérêt des répondantes de recevoir du perfectionnement professionnel pour occuper un poste décisionnel dans la francophonie canadienne selon leur fonction _____                                                                                   | 41 |
| Tableau 48. Types de responsabilités pour lesquelles les répondantes souhaitent recevoir du perfectionnement professionnel pour occuper un poste de direction dans la francophonie canadienne _____                                                             | 42 |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 49. Types de responsabilités pour lesquels les répondantes souhaitent recevoir du perfectionnement professionnel pour siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle dans la francophonie canadienne _____ | 42 |
| Tableau 50. Modes de perfectionnement professionnel souhaités par les répondantes _____                                                                                                                                                          | 43 |
| Tableau 51. Types de perfectionnement professionnel souhaités par les répondantes _____                                                                                                                                                          | 43 |
| Tableau 52. Niveau d'importance pour les répondantes d'obtenir un certificat après avoir suivi une activité de perfectionnement professionnel _____                                                                                              | 44 |
| Tableau 53. Obtention d'un prix dans le cadre de l'exercice du poste décisionnel occupé par les répondantes _____                                                                                                                                | 44 |
| Tableau 54. Perception des répondantes quant à la sensibilisation à l'égalité entre les genres dans leur milieu de travail _____                                                                                                                 | 45 |
| Tableau 55. Secteur(s) professionnel(s) des répondantes occupant un poste décisionnel _____                                                                                                                                                      | 46 |
| Tableau 56. Secteur(s) professionnel(s) des répondantes souhaitant occuper un rôle décisionnel _____                                                                                                                                             | 47 |

## ANNEXE A

### CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ AUX GROUPES DE DISCUSSION

| Nom fictif | Province/<br>territoire | Secteur(s)<br>professionnel(s) | Direction | CA | Tranches<br>d'âge  | Situation<br>familiale | Issue de<br>l'immigration | Appartenance à<br>un groupe<br>minorisé | Date       |
|------------|-------------------------|--------------------------------|-----------|----|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|------------|
| Groupe 1   |                         |                                |           |    |                    |                        |                           |                                         |            |
| Aminata    | Nouveau-Brunswick       | Éducation, femmes, immigration | x         | x  | Moins de 30 ans    | En couple avec enfant  | x                         | x                                       | 3 juin     |
| Rachelle   | Nouveau-Brunswick       | Santé, éducation               | x         | x  | Entre 30 et 40 ans | En couple avec enfants |                           |                                         | 3 juin     |
| Sophie     | Ontario                 | Justice, francophonie          | x         | x  | Entre 40 et 50 ans | En couple avec enfants |                           |                                         | 3 juin     |
| Groupe 2   |                         |                                |           |    |                    |                        |                           |                                         |            |
| Virginie   | Ontario                 | Culture                        | x         |    | Entre 40 et 50 ans | En couple              |                           |                                         | 4 juin     |
| Solange    | Nouveau-Brunswick       | Santé                          | x         | x  | Plus de 65 ans     |                        |                           |                                         | 4 juin     |
| Fanny      | Terre-Neuve-et Labrador | Francophonie                   | x         |    | Entre 40 et 50 ans | En couple avec enfants |                           |                                         | 4 juin     |
| Groupe 3   |                         |                                |           |    |                    |                        |                           |                                         |            |
| Jacqueline | Manitoba                | Aîné(e)s                       | x         | x  | 60 ans et plus     |                        |                           |                                         | 24 juillet |
| Yasmine    | Ontario                 | Culture                        | x         |    | Entre 30 et 40 ans | En couple avec enfants | x                         | x                                       | 24 juillet |

## QUESTIONNAIRE DU SCHÉMA D'ENTRETIEN

### Questions

#### MOTIVATIONS

- 1) Pouvez-vous vous présenter au groupe, nous dire dans quel secteur vous travaillez et expliquez en quoi consiste votre poste?
  - a. Et depuis combien de temps?
- 2) Quelles étaient vos attentes en accédant à un poste décisionnel dans la francophonie canadienne?
  - a. Ont-elles été comblées?
  - b. Pourquoi ou pourquoi pas?
- 3) Est-ce qu'occuper un poste décisionnel faisait partie de votre plan de carrière? Pouvez-vous nous en dire plus?

#### ACCÈS ET OPPORTUNITÉS

- 4) Est-ce que des personnes vous ont encouragée à postuler sur ce poste?
- 5) Avez-vous suivi une formation qui vous donnait les compétences nécessaires pour occuper ce poste?
  - a. Avez-vous eu besoin d'en suivre d'autres?
  - b. Étaient-elles suffisamment accessibles, notamment en français?
  - c. Sinon, pourquoi?
- 6) Est-ce que d'autres femmes font partie de votre équipe de direction ou siègent sur votre instance décisionnelle avec vous ou êtes-vous la seule?
- 7) Pensez-vous que les critères de sélection pour accéder aux postes de direction sont équitables pour les femmes?
  - a. Pourquoi ou pourquoi pas?

#### DÉFIS, OBSTACLES, DISCRIMINATION

- 8) Avez-vous des défis spécifiques liés au secteur professionnel dans lequel vous œuvrez dans votre poste décisionnel?
  - a. Avez-vous déjà constaté une différence dans la perception du leadership entre les hommes et les femmes dans votre secteur?
  - b. Si oui, pouvez-vous nous donner des exemples?

- 9) Avez-vous déjà senti que votre genre a influencé négativement votre progression dans votre carrière?<sup>1</sup> (Exemple : perception du leadership féminin, décision de devenir mère, etc.)
- a. Y a-t-il d'autres facteurs qui ont teinté négativement votre parcours?
- 10) Avez-vous eu l'impression de devoir faire ou d'avoir eu à faire des sacrifices pour progresser dans votre carrière?<sup>2</sup> (Exemple : la conciliation travail-famille)

## COMPÉTENCES

- 11) Selon vous, quelles sont les compétences essentielles à avoir pour occuper des postes décisionnels?
- Ces compétences sont-elles faciles à acquérir pour les femmes francophones et acadiennes?
- 12) Estimez-vous que les biais inconscients jouent un rôle dans l'accession aux postes de leadership? Par exemple, avez-vous déjà dû modifier votre façon de vous exprimer ou de vous comporter pour être prise plus au sérieux dans un poste de leadership? (Exemples : ton de voix, langage corporel, style vestimentaire)

## PRATIQUES EXEMPLAIRES

- 13) Avec le recul, qu'est-ce qui vous a été le plus bénéfique dans votre parcours pour accéder et performer dans un poste décisionnel?
- a. Referiez-vous le même parcours?
- b. Trouvez-vous que c'est plus facile aujourd'hui ou l'inverse?
- 14) Selon vous, les CA et les organismes de la francophonie canadienne ont-ils tous les outils pour diversifier leurs équipes?
- a. Quels types de ressources ou de formations pourraient être développés pour mieux outiller les nouvelles administratrices?
- 15) Pour finir, quels conseils donneriez-vous à une femme qui hésite à se lancer dans un poste décisionnel?
- Et, avez-vous des pratiques exemplaires ou des initiatives à nous partager?
- 16) Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose qui vous semble important et que nous n'avons pas abordé?

Merci de votre participation.

---

<sup>1</sup> Cette question est inspirée de questions issues de l'étude suivante : Bissonnette, P. 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.*

<sup>2</sup> Ibid.

## Tableaux réalisés à partir des sondages

Note méthodologique : pour certains tableaux, notamment ceux comportant des choix de réponses multiples, les pourcentages ont été calculés en fonction du total des personnes ayant répondu à la question. Ainsi, l'addition des pourcentages peut dépasser 100 % puisque les répondantes et répondants (pour les organismes) pouvaient sélectionner plus d'une réponse. On a mis ce signe « - ».

## ANNEXE B

### SONDAGE AUPRÈS DES ORGANISMES

Note méthodologique : ces tableaux présentent les résultats tels que rapportés par les organismes ayant répondu au sondage.

En tout, 73 organismes de la francophonie canadienne ont répondu à notre sondage sur les barrières structurelles à des postes décisionnels chez les femmes des communautés francophones en situation minoritaire (CFSM). Près de la moitié des organismes répondants (46,6 %) travaillent dans les secteurs des arts et de la culture et près d'un tiers (31,5 %) se consacre à la gouvernance francophone (tableau 1). Parmi les autres secteurs relativement bien représentés, on retrouve ceux liés à la jeunesse (19,2 %), à l'éducation (17,8 %), à l'immigration (13,7 %), aux personnes âgées (13,7 %) et aux femmes (8,2 %). Une petite fraction des organismes (entre 1,4 % et 6,8 %) travaille dans les secteurs de la justice, des médias, du développement économique et de l'entrepreneuriat, de la santé et des minorités sexuelles et de genre. Enfin, quelques organismes issus d'autres secteurs ont aussi répondu au sondage (9,6 %).

#### Tableau 1. Organismes par secteur(s) d'activité

(Dans quel secteur œuvrez-vous?)

| Secteurs                                             | N         | %        |
|------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Arts et culture                                      | 34        | 46,6     |
| Gouvernance francophone                              | 23        | 31,5     |
| Jeunesse                                             | 14        | 19,2     |
| Éducation                                            | 13        | 17,8     |
| Immigration                                          | 10        | 13,7     |
| Personnes âgées                                      | 10        | 13,7     |
| Femmes                                               | 6         | 8,2      |
| Justice                                              | 5         | 6,8      |
| Médias                                               | 3         | 4,1      |
| Développement économique et entrepreneuriat          | 3         | 4,1      |
| Santé                                                | 3         | 4,1      |
| Minorités sexuelles et de genre                      | 1         | 1,4      |
| Autres                                               | 7         | 9,6      |
| <b>Nombre d'organismes ayant répondu<sup>3</sup></b> | <b>73</b> | <b>-</b> |

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

<sup>3</sup> Les organismes pouvaient avoir plus d'un secteur d'activité.

Une proportion importante (41,1 %) des organismes qui ont répondu au sondage sont situés dans l'Ouest et les Territoires, suivi de plus d'un tiers (37,0 %) au Québec ou en Ontario, puis un peu plus d'un cinquième (21,9 %) dans les provinces atlantiques (tableau 2).

**Tableau 2. Organismes par région canadienne**  
(Dans quelle province ou quel territoire œuvrez-vous?)

| Régions                                  | N         | %          |
|------------------------------------------|-----------|------------|
| Atlantique                               | 16        | 21,9       |
| Québec ou Ontario                        | 27        | 37,0       |
| Ouest et territoires                     | 30        | 41,1       |
| <b>Nombre d'organismes ayant répondu</b> | <b>73</b> | <b>100</b> |

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

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       |
| <b>Total des membres</b> | <b>483</b>           | <b>100</b> | <b>623</b>                | <b>100</b> |

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

**Tableau 4. Proportion (%)<sup>4</sup> de femmes au sein des équipes de direction et des conseils d'administration par province et territoire<sup>5</sup>**

*(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                      |
| <b>Canada</b>             | <b>75,4</b>          | <b>58,6</b>               |

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

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Aucun organisme du Yukon et du Nunavut n'a répondu au sondage.

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       |
| <b>Nombre d'organismes ayant répondu</b> | <b>71</b> | <b>100</b> |

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).

**Tableau 6. 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?)*

|                                          | N         | %          |
|------------------------------------------|-----------|------------|
| Oui                                      | 60        | 88,2       |
| Non                                      | 8         | 11,8       |
| <b>Nombre d'organismes ayant répondu</b> | <b>68</b> | <b>100</b> |

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

**Tableau 7. 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?)*

|              | N         | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Oui          | 43        | 64,2       |
| Non          | 24        | 35,8       |
| <b>Total</b> | <b>67</b> | <b>100</b> |

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

## ANNEXE C

### SONDAGE AUPRÈS DES FEMMES

Note méthodologique : le sondage auprès des femmes a été diffusé auprès de quatre profils : 1) celles occupant un poste de direction; 2) celles siégeant à un conseil d'administration ou une instance décisionnelle; 3) celles souhaitant occuper un poste de direction et 4) celles souhaitant siégeant à un conseil d'administration ou une instance décisionnelle. Le nombre total des répondantes peut varier d'un tableau à l'autre, puisque certaines questions ne s'adressaient qu'à un profil particulier. De plus, certaines questions étaient facultatives, ce qui signifie que les répondantes pouvaient choisir de ne pas y répondre. Enfin, quelques participantes ont abandonné le sondage avant de l'avoir complété. Malgré cela, lorsque les réponses d'une participation incomplète permettaient de classer celle-ci parmi les quatre profils mentionnés plus haut, et d'obtenir des informations pertinentes sur au moins un thème central du sondage, les données de ces répondantes ont été retenues pour l'analyse. Il s'agit plutôt d'une question de pertinence des données que d'un seuil d'exclusion strictement quantitatif.

### PROFIL DES RÉPONDANTES

Trois répondantes sur dix (29,2 %) sont de hautes dirigeantes ou des cadres supérieures et une sur quatre (24,9 %) appartient à une autre catégorie d'employée, telle que coordinatrice, agente de programme ou chargée de projets. D'autres proportions non négligeables sont cadres intermédiaires (14,1 %), propriétaires d'entreprises (12,4 %) et retraitées ou préretraitées (9,7 %). Une autre part appartient à d'autres catégories professionnelles (7,6 %), comme des travailleuses autonomes ou des personnes à la recherche d'emploi, et une petite partie est étudiante (2,2 %) (tableau 8).

**Tableau 8. Statut professionnel principal des répondantes**

*(Quel est votre statut professionnel principal?)*

| Statuts professionnels                                                                                   | N          | %          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Haute dirigeante ou cadre supérieure                                                                     | 54         | 29,2       |
| Autre employée à temps plein ou à temps partiel (coordinatrice, agente de programme, chargée de projets) | 46         | 24,9       |
| Cadre intermédiaire                                                                                      | 26         | 14,1       |
| Propriétaire d'une entreprise                                                                            | 23         | 12,4       |
| Préretraitée, Retraitée                                                                                  | 18         | 9,7        |
| Étudiante                                                                                                | 4          | 2,2        |
| Autres <sup>6</sup>                                                                                      | 14         | 7,6        |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                             | <b>185</b> | <b>100</b> |

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

<sup>6</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé leur statut professionnel indiquant être à la recherche d'un nouvel emploi ou d'opportunités professionnelles, ou encore être travailleuses autonomes ou propriétaires d'une entreprise.

La quasi-totalité (98,4 %) des répondantes s'est identifiée comme femmes et une petite fraction (1,6 %) comme personnes non binaires (tableau 9). Près de deux répondantes sur cinq (38,9 %) sont issues de l'immigration et près d'une personne sur quatre (23,9 %) est membre d'une minorité visible (tableau 10). De plus petites proportions sont membres d'une minorité de sexe et de genre 2ELGBTQI+ (10,0 %), sont en situation de handicap (5,6 %) ou sont membres des Premières Nations, des Métis ou des Inuit (2,8 %).

**Tableau 9. Identification de genre des répondantes**

(À quel genre vous identifiez-vous?)

| Genres                       | N          | %          |
|------------------------------|------------|------------|
| Femmes                       | 181        | 98,4       |
| Personnes non binaires       | 3          | 1,6        |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>184</b> | <b>100</b> |

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

**Tableau 10. Principales caractéristiques des répondantes**

(À quelles caractéristiques suivantes vous identifiez-vous? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse))

| Principales caractéristiques                         | N          | %          |
|------------------------------------------------------|------------|------------|
| Personne issue de l'immigration                      | 70         | 38,9       |
| Membre d'une minorité visible                        | 43         | 23,9       |
| Membre d'une minorité de sexe et de genre 2ELGBTQI+  | 18         | 10,0       |
| Personne en situation de handicap                    | 10         | 5,6        |
| Membre des Premières Nations, des Métis ou des Inuit | 5          | 2,8        |
| <b>Total des répondantes</b>                         | <b>180</b> | <b>100</b> |

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

Parmi les répondantes issues de l'immigration, près de deux personnes sur cinq (38,6 %) résident au Canada depuis 5 ans ou moins, tandis que plus d'un quart (28,6 %) y vivent depuis 6 à 10 ans. De plus petites proportions résident au Canada depuis 11 à 20 ans (17,1 %) ou depuis plus de 20 ans (15,7 %) (tableau 11).

**Tableau 11. Nombre d'années de résidence au Canada des répondantes issues de l'immigration**

(Si vous êtes une personne issue de l'immigration, vous résidez au Canada depuis quand?)

| Nombre d'années              | N         | %          |
|------------------------------|-----------|------------|
| 5 ans et moins               | 27        | 38,6       |
| 6 à 10 ans                   | 20        | 28,6       |
| 11 à 20 ans                  | 12        | 17,1       |
| Plus de 20 ans               | 11        | 15,7       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>70</b> | <b>100</b> |

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

Plus d'un tiers (35,7 %) sont âgées de 41 à 50 ans et près d'un autre tiers (31,9 %) sont âgées de 26 à 40 ans. De plus petites fractions sont âgées de 51 à 60 ans (15,4 %), de 60 ans et plus (13,7 %) et de 18 à 25 ans (3,3 %) (tableau 12).

**Tableau 12. Catégories d'âge des répondantes**  
(À quelle catégorie d'âge appartenez-vous?)

| Catégories d'âge             | N          | %          |
|------------------------------|------------|------------|
| 18 à 25 ans                  | 6          | 3,3        |
| 26 à 40 ans                  | 58         | 31,9       |
| 41 à 50 ans                  | 65         | 35,7       |
| 51 à 60 ans                  | 28         | 15,4       |
| 60 ans et plus               | 25         | 13,7       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>182</b> | <b>100</b> |

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

Plus de quatre répondantes sur cinq (82,6 %) ont le français comme langue maternelle, tandis que plus d'une sur dix (12,5 %) a à la fois le français et l'anglais comme langues maternelles. Près d'une sur dix (9,2 %) a une autre langue maternelle, comme l'espagnol ou l'arabe (tableau 13). Presque tout le monde (93,5 %) connaît l'anglais et le français, mais une minorité (6,5 %) ne connaît que le français (tableau 14). Dans le cadre de leur travail, quatre répondantes sur cinq (79,3 %) parlent parfois l'anglais avec d'autres personnes professionnelles et trois personnes sur cinq (59,8 %) le font parfois avec la clientèle, puis un peu plus de la moitié (51,1 %) avec des personnes élues et presque un quart (23,9 %) en équipe (tableau 15)<sup>7</sup>.

**Tableau 13. Langue(s) maternelle(s) des répondantes**  
(Quelle est votre langue maternelle (première langue apprise à la maison dans l'enfance et encore comprise)? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse))

| Langue(s) maternelle(s)      | N          | %          |
|------------------------------|------------|------------|
| Français                     | 152        | 82,6       |
| Anglais                      | 1          | 0,5        |
| Français et anglais          | 23         | 12,5       |
| Autres <sup>8</sup>          | 17         | 9,2        |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>184</b> | <b>100</b> |

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

<sup>7</sup> Les données spécifiques pour celles occupant un poste de direction montrent que 24,4 %, soit 1 femme sur 4 utilisent parfois l'anglais en équipe.  
<sup>8</sup> Telles que la langue arabe ou espagnole.

#### Tableau 14. Connaissance des langues officielles des répondantes

(Connaissez-vous assez bien le français ou l'anglais pour soutenir une conversation?)

| Connaissance des langues officielles | N          | %          |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Français et anglais                  | 172        | 93,5       |
| Français seulement                   | 12         | 6,5        |
| Anglais seulement                    | 0          | 0,0        |
| <b>Total des répondantes</b>         | <b>184</b> | <b>100</b> |

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

#### Tableau 15. Situations dans lesquelles les répondantes parlent parfois en anglais dans le cadre de leur travail

(Dans quelle situation devez-vous, parfois, parler en anglais dans le cadre de votre travail? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse))

| Situations                       | N          | %          |
|----------------------------------|------------|------------|
| Avec d'autres professionnel(le)s | 146        | 79,3       |
| Avec la clientèle                | 110        | 59,8       |
| Avec des élues ou élus           | 94         | 51,1       |
| En équipe <sup>9</sup>           | 44         | 23,9       |
| Autres <sup>10</sup>             | 16         | 8,7        |
| <b>Total des répondantes</b>     | <b>184</b> | <b>100</b> |

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

<sup>9</sup> Les données spécifiques pour celles occupant un poste de direction montrent que 24,4 %, soit 1 femme sur 4 utilisent parfois l'anglais en équipe.

<sup>10</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont indiqué utiliser parfois l'anglais dans leurs communications avec des partenaires, des médias, des bailleurs et bailleuses de fonds ou encore lors de conférences ou de discours publics, d'échanges avec les élues et élus provinciaux, ainsi qu'avec des fournisseurs et fournisseuses.

Presque deux répondantes sur cinq (37,7 %) viennent des provinces de l'Atlantique, plus d'un quart de l'Ouest canadien (26,2 %) et un autre quart de l'Ontario (25,7 %). De petites proportions viennent des Territoires (6,0 %) et du Québec (4,4 %) (tableau 16). Une très grande majorité (82,2 %) vit dans une agglomération de recensement (AR) ou une région métropolitaine de recensement (RMR), tandis qu'une autre partie (17,8 %) vit à l'extérieur des grands centres urbains (tableau 17).

**Tableau 16. Grandes régions de résidence des répondantes**

*(Quelle province ou quel territoire habitez-vous?)*

| Grandes régions                             | N          | %          |
|---------------------------------------------|------------|------------|
| Les provinces de l'Atlantique <sup>11</sup> | 69         | 37,7       |
| Ontario                                     | 47         | 25,7       |
| Québec                                      | 8          | 4,4        |
| Ouest canadien <sup>12</sup>                | 48         | 26,2       |
| Territoires                                 | 11         | 6,0        |
| <b>Total des répondantes</b>                | <b>183</b> | <b>100</b> |

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

**Tableau 17. Répartition des répondantes vivant en milieu urbain et hors des grands centres**

*(Précisez votre localité)*

| Milieus de résidence                            | N          | %          |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Vivant au sein d'une AR ou RMR <sup>13</sup>    | 139        | 82,2       |
| Vivant à l'extérieur des grands centres urbains | 30         | 17,8       |
| <b>Total des répondantes</b>                    | <b>169</b> | <b>100</b> |

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

<sup>11</sup> 62,3 % des répondantes provenant de l'Atlantique résident au Nouveau-Brunswick.

<sup>12</sup> 45,8 % des répondantes provenant de l'Ouest canadien résident en Alberta.

<sup>13</sup> Agglomération de recensement (AR) et région métropolitaine de recensement (RMR).

Deux répondantes sur cinq (42,5 %) ont fait des études de cycles supérieurs au niveau de la maîtrise et plus d'un tiers (33,1 %) détiennent un diplôme universitaire de premier cycle, soit un baccalauréat. Un peu moins d'un cinquième (17,7 %) ont un niveau d'études collégiales. Puis, de toutes petites proportions ont soit un niveau d'école secondaire terminée (2,2 %) ou un niveau d'études de cycles supérieurs (doctorat terminé) (4,4 %) (tableau 18). Plus du tiers (33,5 %) des répondantes ont étudié en sciences sociales, commerce ou droit et près d'un quart (24,4 %) en lettres et arts, suivi par celles ayant étudié en éducation (11,6 %), dans des programmes généraux (11,0 %) et en santé ou protection sociale (7,9 %). De plus faibles proportions ont étudié en sciences (5,5 %), en ingénierie, industries ou transformation de production (2,4 %), dans le domaine des services (2,4 %) ou en agriculture (1,2 %) (tableau 19).

**Tableau 18. Niveau de scolarité des répondantes**

*(Quel est votre niveau de scolarité?)*

| Niveaux de scolarité                                                                                                                      | N          | %          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| École secondaire terminée                                                                                                                 | 4          | 2,2        |
| Études collégiales (p. ex.: collège communautaire, professionnel), cours spécialisés non universitaires, études universitaires partielles | 32         | 17,7       |
| Études universitaires de premier cycle terminées (baccalauréat)                                                                           | 60         | 33,1       |
| Études de cycles supérieurs (maîtrise terminée)                                                                                           | 77         | 42,5       |
| Études de cycles supérieurs (doctorat terminé)                                                                                            | 8          | 4,4        |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                                              | <b>181</b> | <b>100</b> |

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

**Tableau 19. Principal domaine d'étude des répondantes**

*(Dans quel domaine d'étude avez-vous principalement étudié?)*

| Principaux domaines d'étude                            | N          | %          |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|
| Sciences sociales, commerce et droit                   | 55         | 33,5       |
| Lettres et arts                                        | 40         | 24,4       |
| Éducation                                              | 19         | 11,6       |
| Programmes généraux                                    | 18         | 11,0       |
| Santé et protection sociale                            | 13         | 7,9        |
| Sciences                                               | 9          | 5,5        |
| Ingénierie, industries et transformation de production | 4          | 2,4        |
| Services                                               | 4          | 2,4        |
| Agriculture                                            | 2          | 1,2        |
| <b>Total des répondantes</b>                           | <b>164</b> | <b>100</b> |

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

Plus de deux répondantes sur cinq (43,8 %) ont un revenu personnel total (avant impôt) compris entre 50 000 \$ et 79 999 \$. Un peu moins d'une répondante sur cinq (19,5 %) a un revenu entre 80 000 \$ et 99 999 \$ et (17,2 %) un revenu dépassant 100 000 \$. Enfin, une personne sur dix (10,1 %) a un revenu compris entre 30 000 \$ et 49 999 \$ et (9,5 %) moins de 30 000 \$ (tableau 20).

**Tableau 20. Revenu personnel total (avant impôt) des répondantes**

*(Quel est votre revenu personnel total (avant impôt)?)*

| Tranches de revenu           | N          | %          |
|------------------------------|------------|------------|
| Moins de 30 000 \$           | 16         | 9,5        |
| Entre 30 000 \$ et 49 999 \$ | 17         | 10,1       |
| Entre 50 000 \$ et 79 999 \$ | 74         | 43,8       |
| Entre 80 000 \$ et 99 999 \$ | 33         | 19,5       |
| Plus de 100 000 \$           | 29         | 17,2       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>169</b> | <b>100</b> |

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

La moitié (50,0 %) des répondantes sont en couple avec enfants et près d'un quart (24,2 %) en couple sans enfants. De plus, environ un sixième des répondantes (16,9 %) sont célibataire (personne veuve, divorcée ou vivant seule) et près d'une répondante sur dix (9,0 %) vit dans une famille monoparentale ou une famille monoparentale dont elle est le parent responsable (tableau 21).

**Tableau 21. Structure familiale des répondantes**

*(Quelle est votre structure familiale?)*

| Structures familiales                                  | N          | %          |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|
| En couple avec enfants                                 | 89         | 50,0       |
| En couple sans enfants                                 | 43         | 24,2       |
| Célibataire (personne veuve, divorcée ou vivant seule) | 30         | 16,9       |
| Famille monoparentale                                  | 16         | 9,0        |
| <b>Total des répondantes</b>                           | <b>178</b> | <b>100</b> |

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

### Situation actuelle ou souhaitée des répondantes

Deux répondantes sur cinq (43,9 %) occupent ou ont occupé un poste de direction et presque une répondante sur cinq (17,9 %) souhaite en occuper un (tableau 22). Parmi celles qui occupent actuellement un poste décisionnel, les trois quarts (74,2 %) ont un poste de direction générale et un dixième (10,8 %) ont un poste de direction générale adjointe. Une autre partie d'entre elles (15,1 %) occupe d'autres postes décisionnels. Certains sont plus sectoriels, comme ceux liés à la direction stratégique de l'organisme (tableau 23).

Parmi celles qui **souhaitent occuper un poste de direction**, plus de deux personnes sur cinq (42,1 %) souhaitent occuper un poste de direction générale et plus d'une sur quatre (26,3 %) souhaite occuper celui de direction générale adjointe. Il y en a aussi près d'un cinquième (18,4 %) qui ne savent pas quel poste elles visent, et un peu plus d'un dixième (13,2 %) mentionnent viser d'autres postes comme « coordinatrice » ou « gestionnaire » (tableau 23).

Plus d'un quart des répondantes (26,4 %) ont **indiqué siéger ou avoir siégé à un conseil d'administration (CA) ou à une instance décisionnelle** et plus d'une personne sur dix (11,8 %) a déclaré vouloir le faire (tableau 22). Parmi ces personnes, presque deux sur cinq (37,5 %) agissent à titre de présidente, presque un quart (23,2 %) à titre de conseillère, un sixième (16,1 %) à titre de vice-présidente et une petite partie (3,6 %) à titre de trésorière. Il y a aussi près d'un cinquième (19,6 %) qui ont déclaré occuper d'autres rôles, tels que « secrétaires » ou « administratrices » (tableau 23).

Parmi celles qui **souhaitent siéger à un conseil d'administration ou à une instance décisionnelle**, près de la moitié (48,0 %) souhaite le faire à titre de conseillère, mais plus du quart (28,0 %) ne savent pas à quel titre le faire. Il y a aussi de petites proportions qui aimeraient être trésorières (12,0 %), présidente (4,0 %) ou vice-présidente (4,0 %) (tableau 23).

**Tableau 22. Situation actuelle ou souhaitée des répondantes en matière d'un poste décisionnel**

*(Qu'est-ce qui décrit le mieux votre situation actuelle?)*

| Situations actuelles                                                                                                  | N          | %          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| J'occupe ou j'ai occupé un poste de direction                                                                         | 93         | 43,9       |
| Je sié debate ou j'ai siégé sur un conseil d'administration ou une instance décisionnelle                             | 56         | 26,4       |
| Je souhaite occuper un poste de direction                                                                             | 38         | 17,9       |
| Je souhaite siéger à un conseil d'administration ou une instance décisionnelle (p. ex. : je veux être membre d'un CA) | 25         | 11,8       |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                          | <b>212</b> | <b>100</b> |

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

**Tableau 23. Titre du poste précisé, actuel ou souhaité, par les répondantes**  
(Précisez le titre du poste)

| Titres du poste                                                                              | N         | %          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| <b>Occupe un poste de direction</b>                                                          |           |            |
| Direction générale                                                                           | 69        | 74,2       |
| Direction générale adjointe                                                                  | 10        | 10,8       |
| Autres <sup>14</sup>                                                                         | 14        | 15,1       |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                 | <b>93</b> | <b>100</b> |
| <b>Siège au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle</b>           |           |            |
| Présidente                                                                                   | 21        | 37,5       |
| Vice-présidente                                                                              | 9         | 16,1       |
| Trésorière                                                                                   | 2         | 3,6        |
| Conseillère                                                                                  | 13        | 23,2       |
| Autres <sup>15</sup>                                                                         | 11        | 19,6       |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                 | <b>56</b> | <b>100</b> |
| <b>Souhaite occuper un poste de direction</b>                                                |           |            |
| Direction générale                                                                           | 16        | 42,1       |
| Direction générale adjointe                                                                  | 10        | 26,3       |
| Autres <sup>16</sup>                                                                         | 5         | 13,2       |
| Ne sais pas                                                                                  | 7         | 18,4       |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                 | <b>38</b> | <b>100</b> |
| <b>Souhaite siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle</b> |           |            |
| Présidente                                                                                   | 1         | 4,0        |
| Vice-présidente                                                                              | 1         | 4,0        |
| Trésorière                                                                                   | 3         | 12,0       |
| Conseillère                                                                                  | 12        | 48,0       |
| Autres                                                                                       | 1         | 4,0        |
| Ne sais pas                                                                                  | 7         | 28,0       |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                 | <b>25</b> | <b>100</b> |

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

<sup>14</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé occuper le poste de gestionnaires ou des fonctions liées à la direction stratégique et des relations gouvernementales.

<sup>15</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé occuper le poste de secrétaire ou d'administratrice.

<sup>16</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé souhaiter occuper un poste de gestionnaire ou de coordonnatrice.

## MOTIVATIONS, RESPONSABILITÉS, OBSTACLES

### Motivations des répondantes à occuper un poste décisionnel

Parmi les motivations les plus fortes à occuper un poste décisionnel au sein de la francophonie canadienne, celle d'avoir un impact sur sa communauté est la plus fréquemment mentionnée par tous les profils de répondantes : celles qui occupent un poste de direction (83,9 %) ou qui souhaitent en occuper un (73,7 %) et celles qui siègent à un CA (69,6 %) ou qui le souhaitent (68,0 %). Cependant, pour les répondantes souhaitant siéger à un CA, c'est la possibilité de participer à la mission d'un organisme francophone offrant des services en français qui est la première motivation (76,0 %). Cette motivation est aussi très forte chez les autres profils de répondantes, soit celles occupant un poste de direction (72,0 %) ou souhaitant le faire (65,8 %) ainsi que celles siégeant à un CA (66,1 %) (tableaux 24, 25, 26 et 27).

D'autres motivations sont aussi très importantes, comme la possibilité de travailler en français pour l'ensemble des répondantes : pour celles occupant un poste de direction (72,0 %), pour celles qui le souhaitent (68,4 %), pour celles siégeant à un CA (50,0 %) et celles qui le souhaitent (64,0 %) (tableaux 24, 25, 26 et 27).

Certaines données révèlent des motivations plus spécifiques selon les profils. Par exemple, la volonté de collaborer avec d'autres personnes constitue un facteur important pour 65,6 % des répondantes occupant un poste de direction. De même, le fait de partager son expertise est important pour près de trois personnes sur cinq siégeant à un CA (58,9 %) alors qu'il ne l'est que pour un peu plus d'un tiers chez les répondantes souhaitant siéger à un CA (36,0 %). Des motivations liées aux opportunités de développement personnel sont très importantes pour celles souhaitant accéder à un poste de direction (65,8 %) ou siéger à un CA (60,0 %). Pour les répondantes occupant ou souhaitant occuper un poste de direction, être un modèle/représenter sa communauté est également une motivation importante (respectivement 58,1 % et 63,2 %) ainsi que l'exercice du leadership (respectivement 62,4 % et 63,2 %) (tableaux 24, 25, 26 et 27).

## Tableau 24. Motivations des répondantes à occuper un poste de direction dans la francophonie canadienne

(Qu'est-ce qui vous motive (ou vous a motivé) à occuper un poste décisionnel dans la francophonie canadienne? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))

| Motivations                                                                         | N         | %        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Avoir un impact sur ma communauté                                                   | 78        | 83,9     |
| Participer à la mission d'un organisme francophone offrant des services en français | 67        | 72,0     |
| Travailler en français                                                              | 67        | 72,0     |
| Collaborer avec d'autres personnes                                                  | 61        | 65,6     |
| Exercer du leadership                                                               | 58        | 62,4     |
| Être un modèle/représenter ma communauté                                            | 54        | 58,1     |
| Opportunité de développement personnel                                              | 46        | 49,5     |
| Gérer un organisme                                                                  | 43        | 46,2     |
| Désir d'influencer les décisions                                                    | 43        | 46,2     |
| Diriger une équipe                                                                  | 38        | 40,9     |
| Avoir une reconnaissance professionnelle                                            | 30        | 32,3     |
| Offrir du mentorat                                                                  | 30        | 32,3     |
| Augmenter mes revenus                                                               | 14        | 15,1     |
| Autres <sup>17</sup>                                                                | 3         | 3,2      |
| <b>Total des répondantes</b>                                                        | <b>93</b> | <b>-</b> |

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

<sup>17</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé que leur motivation était surtout liée au fait d'avoir une représentation de la diversité, de défendre les droits des minorités ou de partager leur culture avec leur communauté.

**Tableau 25. Motivations des répondantes souhaitant occuper un poste de direction dans la francophonie canadienne**

*(Qu'est-ce qui vous motive à vouloir occuper un poste décisionnel dans la francophonie canadienne? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Motivations                                                                         | N         | %        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Avoir un impact sur ma communauté                                                   | 28        | 73,7     |
| Travailler en français                                                              | 26        | 68,4     |
| Opportunité de développement personnel                                              | 25        | 65,8     |
| Participer à la mission d'un organisme francophone offrant des services en français | 25        | 65,8     |
| Être un modèle/représenter ma communauté                                            | 24        | 63,2     |
| Exercer du leadership                                                               | 24        | 63,2     |
| Collaborer avec d'autres personnes                                                  | 18        | 47,4     |
| Désir d'influencer les décisions                                                    | 16        | 42,1     |
| Avoir une reconnaissance professionnelle                                            | 14        | 36,8     |
| Augmenter mes revenus                                                               | 12        | 31,6     |
| Diriger une équipe                                                                  | 12        | 31,6     |
| Gérer un organisme                                                                  | 11        | 28,9     |
| Offrir du mentorat                                                                  | 10        | 26,3     |
| <b>Total des répondantes</b>                                                        | <b>38</b> | <b>-</b> |

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

**Tableau 26. Motivations des répondantes à siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle dans la francophonie canadienne**

*(Qu'est-ce qui vous motive (ou vous a motivé) à occuper un poste décisionnel dans la francophonie canadienne? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Motivations                                                                         | N         | %        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Avoir un impact sur ma communauté                                                   | 39        | 69,6     |
| Participer à la mission d'un organisme francophone offrant des services en français | 37        | 66,1     |
| Partager mon expertise                                                              | 33        | 58,9     |
| Travailler en français                                                              | 28        | 50,0     |
| Être un modèle/représenter ma communauté                                            | 26        | 46,4     |
| Opportunité de développement personnel                                              | 24        | 42,9     |
| Collaborer/travailler avec l'équipe de direction                                    | 22        | 39,3     |
| Collaborer avec d'autres personnes administratrices                                 | 21        | 37,5     |
| Exercer du leadership                                                               | 21        | 37,5     |
| Désir d'influencer les décisions                                                    | 20        | 35,7     |
| Offrir de mon temps                                                                 | 20        | 35,7     |
| Offrir du mentorat                                                                  | 8         | 14,3     |
| Avoir une reconnaissance professionnelle                                            | 7         | 12,5     |
| Autres <sup>18</sup>                                                                | 2         | 3,6      |
| <b>Total des répondantes</b>                                                        | <b>56</b> | <b>-</b> |

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

<sup>18</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé que leur motivation était surtout liée au fait de résoudre divers enjeux ou de valoriser et faire rayonner la recherche en français.

**Tableau 27. Motivations des répondantes souhaitant siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle dans la francophonie canadienne**  
*(Qu'est-ce qui vous motive à vouloir occuper un poste décisionnel dans la francophonie canadienne? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Motivations                                                                         | N         | %        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Participer à la mission d'un organisme francophone offrant des services en français | 19        | 76,0     |
| Avoir un impact sur ma communauté                                                   | 17        | 68,0     |
| Travailler en français                                                              | 16        | 64,0     |
| Opportunité de développement personnel                                              | 15        | 60,0     |
| Être un modèle/représenter ma communauté                                            | 12        | 48,0     |
| Offrir de mon temps                                                                 | 12        | 48,0     |
| Collaborer/travailler avec l'équipe de direction                                    | 10        | 40,0     |
| Exercer du leadership                                                               | 10        | 40,0     |
| Collaborer avec d'autres personnes administratrices                                 | 9         | 36,0     |
| Partager mon expertise                                                              | 9         | 36,0     |
| Avoir une reconnaissance professionnelle                                            | 8         | 32,0     |
| Désir d'influencer les décisions                                                    | 7         | 28,0     |
| Offrir du mentorat                                                                  | 5         | 20,0     |
| <b>Total des répondantes</b>                                                        | <b>25</b> | <b>-</b> |

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

## L'expérience

Une proportion de 39,6 % des répondantes occupent un poste décisionnel dans la francophonie canadienne depuis moins de 5 ans. Cette proportion est plus forte (44,6 %) chez les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle que chez celles occupant un poste de direction (36,6 %). Un peu plus d'un tiers (34,2 %) ont une expérience de 5 à 20 ans dans un poste décisionnel. À l'inverse, cette proportion est plus importante chez celles occupant un poste de direction (39,8 %) que chez celles siégeant au sein d'un conseil d'administration (25,0 %). Une proportion non négligeable de répondantes soit de près d'un cinquième (18,1%) ont plus de 20 ans d'expérience (tableau 28).

Parmi les répondantes qui souhaitent occuper un poste décisionnel, plus des deux tiers (69,8 %) envisagent d'y accéder dans moins de 5 ans. Cette proportion atteint 73,7 % chez celles désirant occuper un poste de direction, et diminue à 64,0 % chez celles souhaitant siéger au sein d'un conseil d'administration (tableau 29).

**Tableau 28. 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?)*

| Nombre d'années              | Total      |            | Occupant un poste de direction |            | Siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle |            |
|------------------------------|------------|------------|--------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                              | N          | %          | N                              | %          | N                                                                              | %          |
| Moins de 5 ans               | 59         | 39,6       | 34                             | 36,6       | 25                                                                             | 44,6       |
| Entre 5 et 20 ans            | 51         | 34,2       | 37                             | 39,8       | 14                                                                             | 25,0       |
| Plus de 20 ans               | 27         | 18,1       | 16                             | 17,2       | 11                                                                             | 19,6       |
| Je n'en occupe plus          | 12         | 8,1        | 6                              | 6,5        | 6                                                                              | 10,7       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>149</b> | <b>100</b> | <b>93</b>                      | <b>100</b> | <b>56</b>                                                                      | <b>100</b> |

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

**Tableau 29. 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?)*

| Nombre d'années              | Total     |            | Souhaitant occuper un poste de direction |            | Souhaitant siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle |            |
|------------------------------|-----------|------------|------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                              | N         | %          | N                                        | %          | N                                                                                       | %          |
| Dans moins de 5 ans          | 44        | 69,8       | 28                                       | 73,7       | 16                                                                                      | 64,0       |
| Dans 5 ans ou plus           | 12        | 19,0       | 7                                        | 18,4       | 5                                                                                       | 20,0       |
| Ne sais pas                  | 7         | 11,1       | 3                                        | 7,9        | 4                                                                                       | 16,0       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>63</b> | <b>100</b> | <b>38</b>                                | <b>100</b> | <b>25</b>                                                                               | <b>100</b> |

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

### Âge des répondantes au moment de leur premier poste

Deux personnes sur cinq (41,5 %) obtiennent leur premier poste décisionnel entre 31 et 40 ans et plus d'une sur trois (37,5 %) entre 21 et 30 ans (tableau 30).

Les femmes issues de l'immigration y accèdent à 31 ans et plus (41,7 % entre 31 et 40 ans, 19,4 % entre 41 et 50 ans, et 2,8 % à 51 ans et plus), comparativement à 55,8 % chez les non-immigrantes (tableau 31). À l'inverse, 44,2 % des non-immigrantes y accèdent avant 31 ans (4,7 % avant 21 ans et 39,5 % entre 21 et 30 ans), contre 36,1 % chez les immigrantes.

**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.

**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.

.

### Encouragement et appuis reçus pour postuler

Deux tiers (66,0 %) des répondantes ont reçu des encouragements pour postuler à un poste décisionnel. Cependant, les proportions sont très différentes selon qu’elles occupent un poste ou qu’elles souhaitent en occuper un. Ainsi, une très grande majorité des répondantes occupant un poste de direction (80,4 %) ou siégeant à un CA (75,0 %) ont reçu des encouragements à postuler, comparativement à moins de la moitié (47,4 %) de celles souhaitant occuper un poste de direction et à moins d’un quart (24,0 %) de celles souhaitant siéger à un CA (tableau 32)

Par ailleurs, pour les répondantes ayant reçu un appui pour postuler à un poste décisionnel, une proportion importante (44,8 %) a été encouragée par des pairs. Une part importante l’a également été par un ou une mentore (30,6 %), par la famille (27,6 %), par une ou un supérieur immédiat (26,9 %) ou par une ou un supérieur hiérarchique plus haut dans l’organisation (23,1 %) (tableau 33).

**Tableau 32. Encouragement reçu par les répondantes à postuler pour un poste décisionnel selon leur fonction**  
(Avez-vous été encouragée à postuler pour un poste cadre ou décisionnel?)

|                       | Total |      | Occupant un poste de direction |      | Siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle |      | Souhaitant occuper un poste de direction |      | Souhaitant siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle |      |
|-----------------------|-------|------|--------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                       | N     | %    | N                              | %    | N                                                                              | %    | N                                        | %    | N                                                                                       | %    |
| Oui                   | 134   | 66,0 | 74                             | 80,4 | 36                                                                             | 75,0 | 18                                       | 47,4 | 6                                                                                       | 24,0 |
| Non                   | 69    | 34,0 | 18                             | 19,6 | 12                                                                             | 25,0 | 20                                       | 52,6 | 19                                                                                      | 76,0 |
| Total des répondantes | 203   | 100  | 92                             | 100  | 48                                                                             | 100  | 38                                       | 100  | 25                                                                                      | 100  |

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

**Tableau 33. Appui reçu par les répondantes pour postuler à un poste décisionnel selon la provenance des encouragements**

(Si oui, par qui?)

| Provenances des encouragements                          | N          | %        |
|---------------------------------------------------------|------------|----------|
| Pair(e)s                                                | 60         | 44,8     |
| Mentor(e)                                               | 41         | 30,6     |
| Famille                                                 | 37         | 27,6     |
| Supérieur(e) immédiat(e)                                | 36         | 26,9     |
| Supérieur(e) hiérarchique plus haut dans l'organisation | 31         | 23,1     |
| Autres <sup>19</sup>                                    | 15         | 11,2     |
| <b>Total des répondantes</b>                            | <b>134</b> | <b>-</b> |

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

### Raisons pour ne pas occuper de tels postes

Plusieurs raisons expliquent pourquoi certaines répondantes n'ont pas encore occupé de postes décisionnels. Pour la plupart d'entre elles, l'occasion ne s'est pas présentée, que ce soit pour celles désirant un poste de direction (52,6 %) ou celles souhaitant siéger à un CA (72,0 %). D'autres raisons sont invoquées : une proportion importante (39,5 %) des répondantes déclarent avoir l'impression de manquer d'expérience pour occuper un poste de direction. C'est aussi le cas pour plus d'un tiers des répondantes (36,0 %) qui n'ont pas siégé à un CA. Ne pas savoir où trouver l'information est la raison invoquée chez la moitié (52,0 %) des femmes n'ayant pas siégé sur CA et un cinquième (21,1 %) chez les celles n'ayant pas occupé de postes de direction. Chez celles n'ayant pas encore occupé un poste sur un CA, une proportion importante (44,0 %) dit n'avoir jamais été invitée à se présenter (tableaux 34 et 35).

<sup>19</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé avoir reçu des encouragements des amies et amis, des collègues ou des membres de leur communauté.

**Tableau 34. Raisons des répondantes pour ne pas avoir occupé un poste de direction<sup>20</sup>**

(Pourquoi ne siégez-vous pas encore à un CA ou une instance décisionnelle?)

| Raisons                                                              | N         | %        |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| L'occasion ne s'est pas présentée                                    | 20        | 52,6     |
| J'ai l'impression de manquer d'expérience                            | 15        | 39,5     |
| Mes acquis ou mon diplôme ne sont pas reconnus au Canada             | 10        | 26,3     |
| J'ai postulé sur un poste, mais je n'ai pas été choisie              | 9         | 23,7     |
| Je ne sais pas où trouver l'information                              | 8         | 21,1     |
| Les critères dans l'annonce des postes me découragent                | 8         | 21,1     |
| J'ai des obligations familiales qui sont prioritaires pour l'instant | 7         | 18,4     |
| Autres <sup>21</sup>                                                 | 6         | 15,8     |
| <b>Total des répondantes</b>                                         | <b>38</b> | <b>-</b> |

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

**Tableau 35. Raisons des répondantes pour ne pas avoir siégé au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle**

(Pourquoi ne siégez-vous pas encore à un CA ou une instance décisionnelle?)

| Raisons                                         | N         | %        |
|-------------------------------------------------|-----------|----------|
| L'occasion ne s'est pas présentée               | 18        | 72,0     |
| Je ne sais pas où trouver l'information         | 13        | 52,0     |
| On ne m'a jamais invitée à me présenter         | 11        | 44,0     |
| J'ai l'impression de manquer d'expérience       | 9         | 36,0     |
| Je n'ai pas assez de temps pour l'instant       | 5         | 20,0     |
| Je me suis présentée, mais je n'ai pas été élue | 2         | 8,0      |
| Je ne me sens pas à l'aise de me présenter      | 2         | 8,0      |
| Autres <sup>22</sup>                            | 1         | 4,0      |
| <b>Total des répondantes</b>                    | <b>25</b> | <b>-</b> |

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

<sup>20</sup> Cette question est inspirée de celle de l'étude suivante : Bissonnette, P. 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*, figure 17, p. 68.

<sup>21</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé que les postes décisionnels sont perçus comme exigeants avec peu de flexibilité pour concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. D'autres ont mentionné le manque de temps ou leur niveau d'anglais, comme raison pour ne pas avoir occupé un poste de direction. Enfin, certaines ont exprimé le sentiment que la diversité est privilégiée, tandis que d'autres ont plutôt l'impression que la population acadienne est favorisée.

<sup>22</sup> La répondante précise qu'elle était une nouvelle immigrante dans la province.

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). 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).

Tableau 36. Poste décisionnel occupé par les répondantes ailleurs que dans la francophonie hors Québec selon leur fonction

(Avez-vous déjà occupé un poste décisionnel ailleurs que dans la francophonie hors Québec?)

|                       | Total |      | Occupant un poste de direction |      | Siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle |      |
|-----------------------|-------|------|--------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|------|
|                       | N     | %    | N                              | %    | N                                                                              | %    |
| Oui                   | 47    | 34,1 | 33                             | 36,7 | 14                                                                             | 29,2 |
| Non                   | 91    | 65,9 | 57                             | 63,3 | 34                                                                             | 70,8 |
| Total des répondantes | 138   | 100  | 90                             | 100  | 48                                                                             | 100  |

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

Tableau 37. Lieux des postes décisionnels occupés par les répondantes ailleurs que dans la francophonie hors Québec selon leur fonction

(Si oui, veuillez préciser: (vous pouvez choisir plus d'une réponse))

|                                         | Total |      | Occupant un poste de direction |      | Siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle |      |
|-----------------------------------------|-------|------|--------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                         | N     | %    | N                              | %    | N                                                                              | %    |
| À l'extérieur du Canada                 | 23    | 48,9 | 20                             | 60,6 | 3                                                                              | 21,4 |
| Dans la communauté anglophone du Canada | 22    | 46,8 | 13                             | 39,4 | 9                                                                              | 64,3 |
| Dans la francophonie du Québec          | 10    | 21,3 | 7                              | 21,2 | 3                                                                              | 21,4 |
| Total des répondantes                   | 47    | -    | 33                             | -    | 14                                                                             | -    |

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

## 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).

**Tableau 38<sup>23</sup>. Responsabilités nécessitant davantage de temps ou de préparation<sup>24</sup> chez les répondantes occupant un poste de direction**

(Parmi les responsabilités suivantes, lesquelles vous ont exigé le plus de temps ou de préparation?)

| Responsabilités <sup>25</sup>                                                | N  | %    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|------|
| Rédiger des demandes de financement                                          | 62 | 72,9 |
| Gérer une équipe                                                             | 58 | 66,7 |
| Gérer un ou des projets (un ou des programmes)                               | 58 | 65,9 |
| Participer à un processus de planification stratégique ou le mettre en œuvre | 38 | 44,2 |
| Représenter votre organisme à des rencontres de réseautage                   | 35 | 39,8 |
| Concevoir ou proposer des idées de projets                                   | 34 | 38,6 |
| Rédiger des rapports d'activités                                             | 32 | 37,2 |
| Gérer un budget                                                              | 30 | 34,5 |
| Revoir les états financiers                                                  | 20 | 24,1 |
| Rencontrer des bailleuses ou bailleurs de fonds                              | 17 | 21,3 |
| Planifier ou gérer un échéancier                                             | 18 | 20,5 |

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

<sup>23</sup> Le nombre total de répondantes varie selon les catégories. Certaines ont sélectionné *non applicable*, une réponse exclue de ce tableau. Ainsi, chaque catégorie présente un nombre différent de répondantes, et les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre de répondantes propre à chaque catégorie. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas la ligne *Total des répondantes* pour ce tableau.

<sup>24</sup> Cette question comportait quatre choix de réponses : 1) beaucoup de temps; 2) temps moyen; 3) un peu de temps; 4) non applicable. Seules les responsabilités nécessitant *beaucoup de temps* ont été retenues pour ce tableau.

<sup>25</sup> Il y a 12 répondantes qui ont indiqué d'autres responsabilités que nous n'avons pas pu ajouter au tableau, puisque nous ne demandons pas si ces responsabilités prenaient beaucoup, moyennement ou peu de temps.

**Tableau 39<sup>26</sup>. Responsabilités nécessitant davantage de temps ou de préparation<sup>27</sup> chez les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle**

(Avez-vous eu les responsabilités suivantes?)

| Responsabilités <sup>28</sup>                                                                               | N  | %    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
| Participer aux comités, aux groupes de travail, aux délégations et aux équipes de missions                  | 35 | 77,8 |
| Participer à un processus de planification stratégique                                                      | 34 | 75,6 |
| Revoir les états financiers                                                                                 | 29 | 64,4 |
| Revoir ou développer des politiques de gouvernance                                                          | 27 | 60,0 |
| Faire valoir le rôle d'un organisme/service de la francophonie canadienne dans la société canadienne        | 27 | 60,0 |
| Diriger des réunions d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle                          | 24 | 53,3 |
| Agir comme porte-parole de l'organisme                                                                      | 21 | 45,7 |
| Participer à un processus d'évaluation de rendement d'employée ou employé (notamment la direction générale) | 19 | 43,2 |

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

## Principaux obstacles

Plusieurs obstacles se présentent aux répondantes dans l'exercice de leur **poste de direction** et font hésiter celles qui souhaiteraient occuper un tel poste. Pour celles déjà en fonction, parmi les obstacles les plus importants, il y a la charge mentale associée au poste (77,6 %), de devoir accepter un poste pour lequel elles sont moins bien rémunérées (61,2 %), puis la crainte de la surcharge de travail (55,3 %). Il y aussi le manque d'accompagnement/de mentorat dans leurs fonctions (42,4 %) ainsi que la difficulté de la conciliation travail-famille (38,8 %) qui sont mentionnés comme étant des obstacles importants dans leur travail (tableau 40).

Chez celles souhaitant accéder à un poste de direction, les principaux obstacles sont liés au fait de devoir accepter un poste pour lequel elles sont moins bien rémunérées (54,1 %), au manque de contacts ou de réseaux professionnels (45,9 %) et de devoir déménager pour occuper/progresser dans un poste de direction (45,9 %) (tableau 40). D'autres obstacles sont aussi mentionnés par les répondantes comme ne pas pouvoir

<sup>26</sup> Le nombre total de répondantes varie selon les catégories. Certaines ont sélectionné *non applicable*, une réponse exclue de ce tableau. Ainsi, chaque catégorie présente un nombre différent de répondantes, et les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre de répondantes propre à chaque catégorie. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas la ligne *Total des répondantes* pour ce tableau.

<sup>27</sup> Cette question comportait quatre choix de réponses : 1) souvent; 2) parfois; 3) jamais; 4) non applicable. Seules les responsabilités indiquées étant exercées *souvent* ont été retenues pour ce tableau.

<sup>28</sup> Il y a 3 répondantes qui ont indiqué d'autres responsabilités que nous n'avons pas pu ajouter au tableau, puisque nous ne demandions pas si ces responsabilités ont été exercées souvent, parfois ou jamais.

faire de télétravail (43,2 %), le manque de certaines compétences, comme la connaissance du réseau des organismes de la francophonie canadienne et de leurs enjeux (40,5 %), sur le manque de ressources, en particulier en matière d'accompagnement/de mentorat dans leurs fonctions (40,5 %), ainsi que le fait de devoir accepter un poste pour lequel elles sont surqualifiées (40,5 %).

Certaines répondantes ont indiqué ne rencontrer aucun obstacle dans leur poste de direction ou n'en voir aucun pour celles souhaitant en occuper un. Toutefois, des différences notables émergent entre ces deux groupes. Par exemple, parmi les femmes qui ont précisé ne voir aucun obstacle quant à la charge de travail et aux responsabilités, la proportion est plus élevée pour les femmes qui souhaitent occuper un poste de direction (43,2 %) que pour celles qui en occupent un (11,8 %) (tableau 40). À l'inverse, la proportion de celles mentionnant ne voir aucun obstacle lié au manque de flexibilité du milieu de travail est plus élevée pour celle occupant un poste de direction (31,8 %) que celles souhaitant en occuper un (21,8 %), de même que pour les obstacles liés aux choix difficiles pour travailler dans la francophonie canadienne et en français : 28,6 % chez les femmes occupant un poste de direction et 16,2 % chez celles souhaitant en occuper.

**Tableau 40. Principaux obstacles rencontrés par les répondantes occupant un poste de direction ou qui font hésiter les répondantes à occuper un poste de direction<sup>29</sup>**

(Occupant un poste de direction : Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez ou avez rencontrés en occupant un poste décisionnel?  
Souhaitant occuper un poste de direction : quels sont les principaux obstacles qui vous font hésiter à prendre un poste décisionnel?)

| Principaux obstacles                                                                                             | Occupant un poste de direction |      | Souhaitant occuper un poste de direction |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------|------------------------------------------|------|
|                                                                                                                  | N                              | %    | N                                        | %    |
| <b>La charge de travail et les responsabilités</b>                                                               |                                |      |                                          |      |
| La charge mentale associée au poste                                                                              | 66                             | 77,6 | 10                                       | 27,0 |
| La crainte de la surcharge de travail                                                                            | 47                             | 55,3 | 11                                       | 29,7 |
| La taille des équipes à gérer                                                                                    | 25                             | 29,4 | 5                                        | 13,5 |
| La difficulté à prendre la parole publiquement sur des décisions politiques désavantageuses pour votre organisme | 16                             | 18,8 | 4                                        | 10,8 |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                | 10                             | 11,8 | 16                                       | 43,2 |
| <b>Les compétences demandées</b>                                                                                 |                                |      |                                          |      |
| Les compétences en leadership et en gestion                                                                      | 30                             | 35,3 | 6                                        | 16,2 |
| La connaissance du réseau des organismes de la francophonie canadienne et de leurs enjeux                        | 29                             | 34,1 | 15                                       | 40,5 |
| Les compétences en communication                                                                                 | 21                             | 24,7 | 6                                        | 16,2 |
| Les compétences linguistiques                                                                                    | 17                             | 20,0 | 5                                        | 13,5 |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                | 30                             | 35,3 | 13                                       | 35,1 |
| <b>Le manque de ressources</b>                                                                                   |                                |      |                                          |      |
| Le manque d'accompagnement/de mentorat dans mes fonctions                                                        | 36                             | 42,4 | 15                                       | 40,5 |
| Le manque de ressources en français autour de moi                                                                | 23                             | 27,1 | 5                                        | 13,5 |
| Le manque de contacts ou de réseaux professionnels                                                               | 21                             | 24,7 | 17                                       | 45,9 |
| Le manque d'accès à de la formation en français                                                                  | 20                             | 23,5 | 3                                        | 8,1  |

<sup>29</sup> Cette question est inspirée de celle de l'étude suivante : Bissonnette, P. 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*, figure 12, p. 53.

|                                                                                                                       |           |          |           |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|
| Le manque de modèles féminins autour de moi                                                                           | 8         | 9,4      | 2         | 5,4      |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                     | 24        | 28,2     | 11        | 29,7     |
| <b>Le manque de flexibilité du milieu de travail</b>                                                                  |           |          |           |          |
| La difficulté de la conciliation travail-famille                                                                      | 33        | 38,8     | 10        | 27,0     |
| Le manque de soutien organisationnel                                                                                  | 30        | 35,3     | 10        | 27,0     |
| L'horaire des réunions ou les déplacements loin du domicile                                                           | 30        | 35,3     | 10        | 27,0     |
| Un préavis trop court avant de tenir une réunion                                                                      | 18        | 21,2     | 3         | 8,1      |
| Être dans une situation d'aider un proche en situation vulnérable                                                     | 10        | 11,8     | 2         | 5,4      |
| Ne pas pouvoir faire de télétravail                                                                                   | 10        | 11,8     | 16        | 43,2     |
| Le manque de flexibilité des horaires de travail                                                                      | 8         | 9,4      | 10        | 27,0     |
| Ne pas avoir accès à une garderie                                                                                     | 6         | 7,1      | 4         | 10,8     |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                     | 27        | 31,8     | 8         | 21,6     |
| <b>Les choix difficiles pour travailler dans la francophonie canadienne et en français</b>                            |           |          |           |          |
| Accepter un poste pour lequel vous êtes moins bien rémunérée                                                          | 52        | 61,2     | 20        | 54,1     |
| Accepter un poste pour lequel vous êtes surqualifiée                                                                  | 21        | 24,7     | 15        | 40,5     |
| Devoir changer d'employeuse/d'employeur ou d'organisme francophone pour occuper/progresser dans un poste de direction | 20        | 23,5     | 11        | 29,7     |
| Devoir déménager pour occuper/progresser dans un poste de direction                                                   | 10        | 11,8     | 17        | 45,9     |
| Devoir refaire une formation pour occuper/progresser dans un poste de direction dans la francophonie canadienne       | 10        | 11,8     | 10        | 27,0     |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                     | 24        | 28,2     | 6         | 16,2     |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                          | <b>85</b> | <b>-</b> | <b>37</b> | <b>-</b> |

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

Plusieurs obstacles se présentent aux répondantes dans l'exercice de leur **poste d'administratrice sur un CA** et font hésiter celles qui souhaiteraient occuper un tel poste. Pour celles déjà en fonction, parmi les obstacles les plus importants, il y a la charge mentale associée au poste (43,5 %). Les répondantes sont plus partagées sur la question des compétences demandées qui représentent un obstacle : tandis qu'une proportion importante (39,1 %) n'en voit aucun, d'autres répondantes en rencontrent certains, comme celui lié à la connaissance du réseau des organismes de la francophonie canadienne et de leurs enjeux (34,8 %) (tableau 41). Deux autres obstacles mentionnés par une proportion importante des répondantes (37,0 %) est le manque d'accompagnement/de mentorat dans leurs fonctions, ainsi que la crainte de la surcharge de travail (34,8 %). Cependant, une autre proportion de répondantes (32,6 %) ne voit aucun obstacle lié au manque de ressources.

Chez celles souhaitant accéder à un poste sur un CA, les principaux obstacles sont liés au manque de contacts ou de réseaux professionnels (54,2 %) ou de la crainte de la surcharge de travail (45,8 %) (tableau 41). Les répondantes sont également plus partagées sur le manque de flexibilité de l'instance décisionnelle : une grande partie (45,8 %) n'y voit aucun obstacle, tandis qu'une autre proportion importante (41,7 %) redoute les déplacements loin du domicile. Le manque d'accompagnement/de mentorat dans leurs fonctions (37,5 %) fait aussi partie des obstacles faisant hésiter les répondantes à siéger à un CA.

**Tableau 41. Principaux obstacles rencontrés par les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle ou qui font hésiter les répondantes à siéger à un conseil d'administration ou à une instance décisionnelle**

*(Siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle : quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez ou avez rencontrés en occupant un poste décisionnel?*

*Souhaitant siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle : quels sont les principaux obstacles qui vous font hésiter à prendre un poste décisionnel?)*

|                                                                                                                  | Siégeant au sein d'un conseil<br>d'administration ou d'une instance<br>décisionnelle |      | Souhaitant siéger au sein d'un conseil<br>d'administration ou d'une instance<br>décisionnelle |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Principaux obstacles                                                                                             | N                                                                                    | %    | N                                                                                             | %    |
| <b>La charge de travail et les responsabilités</b>                                                               |                                                                                      |      |                                                                                               |      |
| La charge mentale associée au poste                                                                              | 20                                                                                   | 43,5 | 6                                                                                             | 25,0 |
| La crainte de la surcharge de travail                                                                            | 16                                                                                   | 34,8 | 11                                                                                            | 45,8 |
| La difficulté à prendre la parole publiquement sur des décisions politiques désavantageuses pour votre organisme | 9                                                                                    | 19,6 | 4                                                                                             | 16,7 |
| La taille des équipes à gérer                                                                                    | 1                                                                                    | 2,2  | 2                                                                                             | 8,3  |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                | 15                                                                                   | 32,6 | 8                                                                                             | 33,3 |
| <b>Les compétences demandées</b>                                                                                 |                                                                                      |      |                                                                                               |      |
| La connaissance du réseau des organismes de la francophonie canadienne et de leurs enjeux                        | 16                                                                                   | 34,8 | 8                                                                                             | 33,3 |
| Les compétences en leadership et en gestion                                                                      | 13                                                                                   | 28,3 | 7                                                                                             | 29,2 |
| Les compétences en communication                                                                                 | 10                                                                                   | 21,7 | 7                                                                                             | 29,2 |
| Les compétences linguistiques                                                                                    | 8                                                                                    | 17,4 | 3                                                                                             | 12,5 |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                | 18                                                                                   | 39,1 | 8                                                                                             | 33,3 |
| <b>Le manque de ressources</b>                                                                                   |                                                                                      |      |                                                                                               |      |
| Le manque d'accompagnement/ de mentorat dans mes fonctions                                                       | 17                                                                                   | 37,0 | 9                                                                                             | 37,5 |
| Le manque d'accès à de la formation en français                                                                  | 12                                                                                   | 26,1 | 6                                                                                             | 25,0 |
| Le manque de contacts ou de réseaux professionnels                                                               | 10                                                                                   | 21,7 | 13                                                                                            | 54,2 |
| Le manque de modèles féminins autour de moi                                                                      | 7                                                                                    | 15,2 | 5                                                                                             | 20,8 |
| Le manque de ressources en français autour de moi                                                                | 7                                                                                    | 15,2 | 4                                                                                             | 16,7 |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter                                                                | 15                                                                                   | 32,6 | 5                                                                                             | 20,8 |

|                                                             |           |          |           |          |
|-------------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|
| <b>Le manque de flexibilité de l'instance décisionnelle</b> |           |          |           |          |
| Le manque de soutien organisationnel                        | 12        | 26,1     | 3         | 12,5     |
| Les déplacements loin du domicile                           | 10        | 21,7     | 10        | 41,7     |
| Le manque de flexibilité des horaires de réunions           | 6         | 13,0     | 8         | 33,3     |
| Un préavis trop court avant de tenir une réunion            | 5         | 10,9     | 4         | 16,7     |
| Ne pas pouvoir siéger à un CA en ligne                      | 1         | 2,2      | 5         | 20,8     |
| Aucun de ces obstacles rencontrés/me font hésiter           | 19        | 41,3     | 11        | 45,8     |
| <b>Total des répondantes</b>                                | <b>46</b> | <b>-</b> | <b>24</b> | <b>-</b> |

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

### Situations vécues

Parmi les situations vécues en **occupant un poste de direction**, plus des trois quarts des répondantes (77,4 %) ont mentionné le sentiment de se sentir épuisée professionnellement avec une proportion plus forte chez les 26-40 ans (85,7 %) et les 51-60 ans (81,3 %) (tableaux 42 et 43). Plus de la moitié des répondantes (54,8 %) ont indiqué de ne pas avoir assez de ressources dans leur milieu de travail pour les accompagner dans des situations difficiles (tableau 42). Parmi elles, trois répondantes sur cinq (62,5 %) chez les 41-50 ans ont vécu cette situation (tableau 43). En outre, le sentiment de ne pas être prise au sérieux a été vécu par la moitié des répondantes (50,0%) et, notamment, par une très large majorité des 26-40 ans (71,4 %) (tableaux 42 et 43). Le sentiment que leurs compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées est aussi une situation vécue par la moitié des répondantes (50,0 %), mais par une très grande majorité (81,3 %) des 51-60 ans (tableaux 42 et 43).

**Tableau 42. Situations vécues par les répondantes occupant un poste de direction**  
*(Avez-vous déjà vécu les situations suivantes dans votre rôle décisionnel? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Situations vécues                                                                                                  | N         | %        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Vous sentir épuisée professionnellement (surcharge de travail, heures supplémentaires non rémunérées)              | 65        | 77,4     |
| Ne pas avoir assez de ressources dans mon milieu de travail pour m’accompagner dans des situations plus difficiles | 46        | 54,8     |
| Avoir le sentiment de ne pas être prise au sérieux                                                                 | 42        | 50,0     |
| Avoir le sentiment que mes compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées            | 42        | 50,0     |
| Avoir le sentiment que mes idées ne sont pas bien reçues                                                           | 37        | 44,0     |
| Avoir le sentiment de ne pas être assez compétente pour le poste (syndrome de l'impositrice)                       | 36        | 42,9     |
| Avoir le sentiment de subir de la discrimination (devoir en faire plus, jugée plus sévèrement)                     | 32        | 38,1     |
| Avoir le sentiment de ne pas être capable de prendre ma place, d’exercer mon leadership                            | 29        | 34,5     |
| Avoir le sentiment que mon anglais n’est pas assez bon pour occuper le poste                                       | 18        | 21,4     |
| Craindre de demander un congé parental                                                                             | 7         | 8,3      |
| Avoir le sentiment que mon français n’est pas assez bon pour occuper le poste                                      | 6         | 7,1      |
| Recevoir des commentaires désobligeants sur les réseaux sociaux en fonction de votre genre et de votre poste       | 4         | 4,8      |
| Autres <sup>30</sup>                                                                                               | 4         | 4,8      |
| Je n’ai pas vécu ces situations/je ne préfère pas répondre                                                         | 3         | 3,6      |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                       | <b>84</b> | <b>-</b> |

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

<sup>30</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé avoir vécu les situations suivantes dans leur poste décisionnel : un manque de leadership féminin dans leur milieu de travail; un manque de collaboration parmi les leaders francophones; avoir vécu des situations difficiles dans leur rôle décisionnel comme du harcèlement psychologique de la part des membres du CA ne comprenant pas son rôle ou des heures supplémentaires non rémunérées sous prétexte qu’elle travaille pour un OBNL; avoir le sentiment que les bailleurs et bailleuses de fonds ne comprennent pas la réalité de la diversité.

Tableau 43. Situations vécues par les répondantes occupant un poste de direction selon les groupes d'âge (en %)

| Situations vécues                                                                                                  | Groupes d'âge |             |             |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
|                                                                                                                    | 26 à 40 ans   | 41 à 50 ans | 51 à 60 ans | 60 ans et plus |
| Vous sentir épuisée professionnellement (surcharge de travail, heures supplémentaires non rémunérées)              | 85,7          | 75,0        | 81,3        | 72,7           |
| Ne pas avoir assez de ressources dans mon milieu de travail pour m'accompagner dans des situations plus difficiles | 47,6          | 62,5        | 43,8        | 54,5           |
| Avoir le sentiment de ne pas être prise au sérieux                                                                 | 71,4          | 46,9        | 43,8        | 18,2           |
| Avoir le sentiment que mes compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées            | 47,6          | 50,0        | 81,3        | 9,1            |
| Avoir le sentiment que mes idées ne sont pas bien reçues                                                           | 42,9          | 46,9        | 56,3        | 18,2           |
| Avoir le sentiment de ne pas être assez compétente pour le poste (syndrome de l'impositrice)                       | 52,4          | 34,4        | 50,0        | 27,3           |
| Avoir le sentiment de subir de la discrimination (devoir en faire plus, jugée plus sévèrement)                     | 38,1          | 40,6        | 50,0        | 9,1            |
| Avoir le sentiment de ne pas être capable de prendre ma place, d'exercer mon leadership                            | 52,4          | 34,4        | 31,3        | 0,0            |
| Avoir le sentiment que mon anglais n'est pas assez bon pour occuper le poste                                       | 23,8          | 31,3        | 6,3         | 9,1            |
| Craindre de demander un congé parental                                                                             | 14,3          | 9,4         | 6,3         | 0,0            |
| Avoir le sentiment que mon français n'est pas assez bon pour occuper le poste                                      | 4,8           | 6,3         | 12,5        | 0,0            |
| Recevoir des commentaires désobligeants sur les réseaux sociaux en fonction de votre genre et de votre poste       | 0,0           | 6,3         | 6,3         | 9,1            |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                       | <b>21</b>     | <b>32</b>   | <b>16</b>   | <b>11</b>      |

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

Parmi les situations vécues en siégeant au sein d'un CA, une proportion importante (40,0 %) des répondantes ont eu le sentiment de ne pas être assez compétentes pour le poste (tableau 44). Cette proportion grimpe à 83,3 % chez les 26-40 ans et à 50,0 % chez les 41-50 ans (tableau 45). Le sentiment d'épuisement professionnel est aussi une situation vécue par plus d'un tiers des répondantes (35,6 %) et par une proportion importante des 41-50 ans (50,0 %) et des 26-40 ans (41,7 %) (tableaux 44 et 45). Parmi les situations vécues par les répondantes siégeant à un CA, il y a quelques données intéressantes selon les groupes d'âge (tableau 45). La moitié (50,0 %) des 41-50 ans ont déjà eu le sentiment que leurs idées n'étaient pas bien reçues et une proportion importante des 51-60 ans (44,4 %) et des 26-40 ans (41,7 %) ont déjà eu le sentiment que leurs compétences n'étaient pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées (tableau 45).

**Tableau 44. Situations vécues par les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle**

*(Avez-vous déjà vécu les situations suivantes dans votre rôle décisionnel? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Situations vécues                                                                                            | N         | %        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Avoir le sentiment de ne pas être assez compétente pour le poste (syndrome de l'impositrice)                 | 18        | 40,0     |
| Vous sentir épuisée professionnellement (surcharge de travail, heures supplémentaires non rémunérées)        | 16        | 35,6     |
| Avoir le sentiment que mes compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées      | 14        | 31,1     |
| Avoir le sentiment que mes idées ne sont pas bien reçues                                                     | 13        | 28,9     |
| Avoir le sentiment de ne pas être prise au sérieux                                                           | 10        | 22,2     |
| Avoir le sentiment de subir de la discrimination (devoir en faire plus, jugée plus sévèrement)               | 9         | 20,0     |
| Avoir le sentiment de ne pas être capable de prendre ma place, d'exercer mon leadership                      | 8         | 17,8     |
| Avoir le sentiment que mon anglais n'est pas assez bon pour occuper le poste                                 | 7         | 15,6     |
| Je n'ai pas vécu ces expériences                                                                             | 7         | 15,6     |
| Recevoir des commentaires désobligeants sur les réseaux sociaux en fonction de votre genre et de votre poste | 3         | 6,7      |
| Avoir le sentiment que mon français n'est pas assez bon pour occuper le poste                                | 2         | 4,4      |
| Autres <sup>31</sup>                                                                                         | 3         | 6,7      |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                 | <b>45</b> | <b>-</b> |

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

<sup>31</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé avoir vécu les situations suivantes dans leur poste décisionnel : sans que ce soit dans leur poste décisionnel, une répondante s'est déjà fait demander si elle allait avoir des enfants; une autre fait part de son expérience liée à des dynamiques de reconnaissance, comme le fait que ses idées soient ignorées, puis reprises et valorisées lorsqu'elles sont formulées par un homme; d'être interrompues lorsqu'elle prend la parole.

**Tableau 45. Situations vécues par les répondantes siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle selon les groupes d'âge (en %)**

| Situations vécues                                                                                            | Groupes d'âge |             |             |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
|                                                                                                              | 26 à 40 ans   | 41 à 50 ans | 51 à 60 ans | 60 ans et plus |
| Avoir le sentiment de ne pas être assez compétente pour le poste (syndrome de l'impositrice)                 | 83,3          | 50,0        | 22,2        | 7,7            |
| Vous sentir épuisée professionnellement (surcharge de travail, heures supplémentaires non rémunérées)        | 41,7          | 50,0        | 22,2        | 23,1           |
| Avoir le sentiment que mes compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ou sont sous-utilisées      | 41,7          | 30,0        | 44,4        | 15,4           |
| Avoir le sentiment que mes idées ne sont pas bien reçues                                                     | 16,7          | 50,0        | 33,3        | 23,1           |
| Avoir le sentiment de ne pas être prise au sérieux                                                           | 25,0          | 20,0        | 33,3        | 15,4           |
| Avoir le sentiment de subir de la discrimination (devoir en faire plus, jugée plus sévèrement)               | 16,7          | 20,0        | 33,3        | 15,4           |
| Avoir le sentiment de ne pas être capable de prendre ma place, d'exercer mon leadership                      | 33,3          | 10,0        | 22,2        | 7,7            |
| Avoir le sentiment que mon anglais n'est pas assez bon pour occuper le poste                                 | 0,0           | 30,0        | 22,2        | 7,7            |
| Recevoir des commentaires désobligeants sur les réseaux sociaux en fonction de votre genre et de votre poste | 8,3           | 0,0         | 11,1        | 7,7            |
| Avoir le sentiment que mon français n'est pas assez bon pour occuper le poste                                | 8,3           | 0,0         | 11,1        | 0,0            |
| <b>Total des répondantes</b>                                                                                 | <b>12</b>     | <b>10</b>   | <b>9</b>    | <b>13</b>      |

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

Plus de la moitié des répondantes (57,7 %) ont déclaré s'être senties épuisées professionnellement dans leurs responsabilités liées à la gouvernance (tableau 46)<sup>32</sup>. Ce sentiment est plus présent chez les femmes en couple avec enfants (30,1 %) que chez celles en couple sans enfants (18,7 %), célibataires (7,3 %) ou étant mères monoparentales (1,6 %), bien que dans le dernier cas leur nombre soit plus restreint.

**Tableau 46. Se sentir épuisée professionnellement comme situation vécue par les répondantes dans leurs responsabilités liées à la gouvernance selon la structure familiale**

|                                                                                                                                  |   | Total des<br>répondantes | En couple<br>avec enfants | En couple<br>sans enfants | Célibataire<br>(personne veuve,<br>divorcée ou<br>vivant seule) | Famille<br>monoparentale |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Total des répondantes                                                                                                            | N | 123                      | 64                        | 34                        | 16                                                              | 9                        |
| Ayant coché Vous sentir<br>épuisée<br>professionnellement<br>(surcharge de travail,<br>heures supplémentaires<br>non rémunérées) | N | 71                       | 37                        | 23                        | 9                                                               | 2                        |
|                                                                                                                                  | % | 57,7                     | 30,1                      | 18,7                      | 7,3                                                             | 1,6                      |

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

<sup>32</sup> Ce pourcentage diffère de ceux présentés aux tableaux 42 et 44, car le tableau 46 regroupe les femmes occupant un poste de direction ou siégeant au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle. Par ailleurs, les nombres peuvent aussi varier puisqu'il est possible que certaines d'entre elles n'aient pas indiqué leur structure familiale.

## 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       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>128</b> | <b>100</b> | <b>83</b>                      | <b>100</b> | <b>45</b>                                                                      | <b>100</b> |

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 chez celles occupant un poste de direction, que ce soit 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). Environ un sixième (15,1 %) des répondantes ont suggéré d'autres types de perfectionnement, comme ce qui est 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.

**Tableau 48. Types de responsabilités pour lesquelles les répondantes souhaitent recevoir du perfectionnement professionnel pour occuper un poste de direction dans la francophonie canadienne**

(Pour quelles responsabilités souhaitez-vous recevoir cette formation? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse))

| Types de responsabilités                              | N         | %        |
|-------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Gestion des finances                                  | 30        | 56,6     |
| Gestion d'équipe                                      | 27        | 50,9     |
| Gouvernance                                           | 24        | 45,3     |
| Communication et représentation de l'organisme        | 23        | 43,4     |
| Gestion de projets                                    | 21        | 39,6     |
| Connaissances et réseaux des communautés francophones | 19        | 35,8     |
| Autres responsabilités <sup>33</sup>                  | 8         | 15,1     |
| <b>Total des répondantes</b>                          | <b>53</b> | <b>-</b> |

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

Pour les répondantes siégeant au sein d'un CA, les types de responsabilités pour lesquels elles souhaitent recevoir du perfectionnement professionnel sont répartis assez également : 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).

**Tableau 49. Types de responsabilités pour lesquels les répondantes souhaitent recevoir du perfectionnement professionnel pour siéger au sein d'un conseil d'administration ou d'une instance décisionnelle dans la francophonie canadienne**

(Pour quelles responsabilités souhaitez-vous recevoir cette formation? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse))

| Types de responsabilités                                                    | N         | %        |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Communication et représentation de l'organisme                              | 11        | 57,9     |
| Connaissance du contexte politique canadien et des communautés francophones | 11        | 57,9     |
| Gouvernance et fonctionnement d'un CA                                       | 11        | 57,9     |
| Gestion des finances                                                        | 8         | 42,1     |
| <b>Total des répondantes</b>                                                | <b>19</b> | <b>-</b> |

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

<sup>33</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé souhaiter recevoir du perfectionnement professionnel 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'IA et l'accompagnement en ÉDI; à la gestion des ressources humaines; à la formation pour lutter contre l'épuisement professionnel; à une politique d'encadrement; une formation sur la diversité et l'inclusion.

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).

**Tableau 50. Modes de perfectionnement professionnel souhaités par les répondantes**

*(De quelle façon préférez-vous recevoir du perfectionnement professionnel?)*

| Modes de perfectionnement professionnel | N          | %          |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Hybride                                 | 88         | 50,0       |
| En ligne                                | 62         | 35,2       |
| En présentiel                           | 26         | 14,8       |
| <b>Total des répondantes</b>            | <b>176</b> | <b>100</b> |

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

**Tableau 51. Types de perfectionnement professionnel souhaités par les répondantes**

*(Quel type de perfectionnement professionnel aimeriez-vous recevoir?)*

| Types de perfectionnement professionnel | N          | %        |
|-----------------------------------------|------------|----------|
| Des conférences                         | 112        | 59,9     |
| Du mentorat                             | 96         | 51,3     |
| Un accompagnement personnalisé          | 93         | 49,7     |
| Autres <sup>34</sup>                    | 8          | 4,3      |
| <b>Total des répondantes</b>            | <b>187</b> | <b>-</b> |

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

<sup>34</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé souhaiter recevoir comme types de perfectionnement professionnel des sessions de formation.

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).

**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       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>180</b> | <b>100</b> |

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       |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>126</b> | <b>100</b> |

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

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).

**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?)*

|                              | Politiques et procédures pour un milieu sain et sécuritaire sans harcèlement, violence ou discrimination |            | Conciliation travail-famille |            | Affichage et mode d'attribution des postes |            | Épuisement professionnel ou fatigue |            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------|------------|--------------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|
|                              | N                                                                                                        | %          | N                            | %          | N                                          | %          | N                                   | %          |
| Toujours ou souvent          | 113                                                                                                      | 60,8       | 101                          | 54,3       | 83                                         | 44,6       | 65                                  | 34,9       |
| Parfois                      | 35                                                                                                       | 18,8       | 41                           | 22,0       | 43                                         | 23,1       | 54                                  | 29,0       |
| Rarement ou jamais           | 27                                                                                                       | 14,5       | 32                           | 17,2       | 45                                         | 24,2       | 58                                  | 31,2       |
| Ne sais pas                  | 11                                                                                                       | 5,9        | 12                           | 6,5        | 15                                         | 8,1        | 9                                   | 4,8        |
| <b>Total des répondantes</b> | <b>186</b>                                                                                               | <b>100</b> | <b>186</b>                   | <b>100</b> | <b>186</b>                                 | <b>100</b> | <b>186</b>                          | <b>100</b> |

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

**Tableau 55. Secteur(s) professionnel(s) des répondantes occupant un poste décisionnel**

*(Quel est le secteur professionnel dans lequel vous occupez ou avez occupé un poste décisionnel? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Secteurs professionnels                                                         | N          | %        |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Arts et culture                                                                 | 49         | 32,9     |
| Éducation                                                                       | 42         | 28,2     |
| Gouvernance francophone (p. ex : FCFA, Association des francophones du Nunavut) | 25         | 16,8     |
| Femmes                                                                          | 24         | 16,1     |
| Jeunesse                                                                        | 22         | 14,8     |
| Immigration                                                                     | 20         | 13,4     |
| Santé                                                                           | 17         | 11,4     |
| Développement économique et entrepreneuriat                                     | 16         | 10,7     |
| Personnes âgées                                                                 | 13         | 8,7      |
| Minorités sexuelles et de genre                                                 | 7          | 4,7      |
| Médias                                                                          | 6          | 4,0      |
| Justice                                                                         | 3          | 2,0      |
| Autres <sup>35</sup>                                                            | 20         | 13,4     |
| <b>Total des répondantes</b>                                                    | <b>149</b> | <b>-</b> |

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

<sup>35</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes ont précisé occuper un poste décisionnel dans les secteurs comme l'agriculture, les services d'aide à l'emploi ou les Premières Nations.

**Tableau 56. Secteur(s) professionnel(s) des répondantes souhaitant occuper un rôle décisionnel**

*(Vous œuvrez dans quel secteur professionnel? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse))*

| Secteurs professionnels <sup>36</sup>                                           | N         | %        |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Éducation                                                                       | 25        | 39,7     |
| Femmes                                                                          | 19        | 30,2     |
| Arts et culture                                                                 | 18        | 28,6     |
| Immigration                                                                     | 15        | 23,8     |
| Développement économique et entrepreneuriat                                     | 12        | 19,0     |
| Jeunesse                                                                        | 11        | 17,5     |
| Gouvernance francophone (p. ex : FCFA, Association des francophones du Nunavut) | 9         | 14,3     |
| Médias                                                                          | 7         | 11,1     |
| Santé                                                                           | 5         | 7,9      |
| Minorités sexuelles et de genre                                                 | 4         | 6,3      |
| Justice                                                                         | 3         | 4,8      |
| Personnes âgées                                                                 | 2         | 3,2      |
| Autres <sup>37</sup>                                                            | 11        | 17,5     |
| <b>Total des répondantes</b>                                                    | <b>63</b> | <b>-</b> |

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

<sup>36</sup> Ce sont les secteurs professionnels des répondantes qui souhaitent occuper un poste décisionnel. Cela ne signifie pas qu'elles veulent occuper un poste dans ce secteur.

<sup>37</sup> Dans la catégorie « Autres », certaines répondantes souhaitant occuper un poste décisionnel ont précisé travailler dans le secteur du transport ou celui des ressources humaines, de l'environnement ou dans le développement international et l'action humanitaire.

## Les 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.