



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

LA PARITÉ HOMMES-FEMMES DANS LES ORGANISMES ARTISTIQUES ET CULTURELS CANADIENS

Rapport du Comité permanent du patrimoine canadien

Julie Dabrusin, présidente

JANVIER 2019
42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

**LA PARITÉ HOMMES-FEMMES DANS
LES ORGANISMES ARTISTIQUES ET
CULTURELS CANADIENS**

**Rapport du Comité permanent
du patrimoine canadien**

**La présidente
Julie Dabrusin**

JANVIER 2019

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DU PATRIMOINE CANADIEN

PRÉSIDENTE

Julie Dabrusin

VICE-PRÉSIDENTS

L'hon. Steven Blaney

Pierre Nantel

MEMBRES

Gary Anandasangaree (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Randy Boissonnault

Pierre Breton

Anju Dhillon

Andy Fillmore (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Gordie Hogg

Wayne Long

Martin Shields

Kate Young (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

David Yurdiga

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Robert Aubin

Ramez Ayoub

Mike Bossio

Sean Casey (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Julie Dzerowicz

Jim Eglinski

Rosemarie Falk

Colin Fraser

Richard Hébert

Emmanuella Lambropoulos

Stéphane Lauzon (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Jean R. Rioux

L'hon. Peter Van Loan

Arif Virani (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Jean Yip

GREFFIER DU COMITÉ

Graeme Truelove

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Gabrielle de Billy Brown, analyste

Erin Virgint, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DU PATRIMOINE CANADIEN

a l'honneur de présenter son

SEIZIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité a étudié la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	1
LA PARITÉ HOMMES-FEMMES	5
Partie 1 : introduction.....	5
Partie 2 : aperçu de la parité hommes-femmes dans les organismes artistiques et culturels canadiens	6
2.1 État actuel des lieux.....	6
2.1.1 Données.....	6
2.1.2 Obstacles.....	8
2.1.3 Leçons à retenir	10
2.2 Préjugés inhérents aux pratiques d'embauche.....	10
2.2.1 Stratégies de recrutement	10
2.2.2 Préjugés inconscients	12
2.2.3 Quotas	12
2.3 Obstacles financiers.....	14
2.3.1 Postes non rémunérés et lassitude des bénévoles.....	14
2.3.2 Dons	15
2.3.3 Environnement favorable à la famille	15
Partie 3 : l'avenir	17
3.1 Collecte de données.....	17
3.2 Mentorat, formation et renforcement des capacités	19
3.2.1 Formation.....	20
3.2.2 Mentorat	21
3.2.3 Bassin de talents canadiens.....	22
3.3 Pratiques de recrutement et d'embauche.....	23
3.3.1 Élimination des partis pris lors de l'embauche et du recrutement.....	23
3.3.2 Effet d'entraînement	24

3.3.3 Agences de recrutement.....	24
3.4 Changement organisationnel.....	25
3.5 Financement.....	26
3.6 Au-delà de la parité hommes-femmes	26
3.7 En conclusion.....	27
ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS.....	29
ANNEXE B LISTE DES MÉMOIRES	31
DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT	33

LISTE DES RECOMMANDATIONS

À l'issue de leurs délibérations, les comités peuvent faire des recommandations à la Chambre des communes ou au gouvernement et les inclure dans leurs rapports. Les recommandations relatives à la présente étude se trouvent énumérées ci-après.

Données et recherches

Recommandation 1

Que le ministère du Patrimoine canadien, en collaboration avec le Conseil des arts du Canada, collige des données et réalise une étude sur la parité hommes-femmes au sein de la haute direction et des conseils d'administration des organismes artistiques.

Recommandation 2

Que le gouvernement du Canada étende les dispositions de divulgation sur la parité hommes-femmes aux organisations à but non lucratif enregistrées auprès du gouvernement fédéral afin de faciliter la collecte de données sur la parité hommes-femmes.

Collaboration et mentorat

Recommandation 3

Que le gouvernement du Canada crée des ressources destinées aux femmes dans le domaine des arts, comme une tribune où échanger de l'information et des pratiques exemplaires sur l'atteinte de la parité hommes-femmes ou un programme de mentorat ayant pour objectif de promouvoir le développement du leadership et des compétences.

Recommandation 4

Que le ministère du Patrimoine canadien, en collaboration avec les établissements d'enseignement, crée des programmes de leadership culturel et de bourses pour encourager les jeunes leaders du domaine des arts à acquérir de l'expérience à l'étranger.

Ressources humaines

Recommandation 5

Que le ministère du Patrimoine canadien soutienne l'élaboration de politiques contre le harcèlement et pour la parité hommes-femmes au sein des organismes artistiques et culturels.

Recommandation 6

Que le gouvernement du Canada, en collaboration avec les organisations de services, élabore et offre des programmes de perfectionnement professionnel axés sur la parité hommes-femmes et destinés aux membres des conseils d'administration.

Recommandation 7

Que le gouvernement du Canada finance des programmes de ressources humaines, au sein d'organismes artistiques et culturels, visant à éliminer les obstacles à l'avancement des femmes tels que des services de garde améliorés, des horaires flexibles et des congés parentaux, et incite les organismes artistiques et culturels à tenir compte de la parité hommes-femmes dans leur stratégie de recrutement.

Financement fédéral

Recommandation 8

Que le ministère du Patrimoine canadien lie le financement fédéral des organismes artistiques et culturels aux initiatives de parité hommes-femmes, et que le gouvernement fédéral travaille avec les organismes pour établir des objectifs réalisables.

Nominations par le fédéral

Recommandation 9

Que le gouvernement du Canada s'assure que les nominations par le gouvernement fédéral des administrateurs des organismes culturels respectent le principe de la parité hommes-femmes.

Au-delà de la parité hommes-femmes

Recommandation 10

Que le gouvernement du Canada encourage les organismes artistiques et culturels à ne pas se limiter à la parité hommes-femmes lorsqu'ils adoptent des mesures d'accroissement de la diversité au sein de la haute direction et des conseils d'administration.



LA PARITÉ HOMMES-FEMMES

PARTIE 1 : INTRODUCTION

Le 13 février 2018, le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes (le Comité) a adopté la motion suivante :

Que, conformément à l'article 108 (2) du Règlement, le Comité entreprenne une étude sur la façon d'établir la parité entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration des organismes artistiques et culturels du Canada, ainsi que parmi les directeurs artistiques à l'échelle du Canada; et, que le Comité auditionne des experts du secteur, des universitaires et d'autres spécialistes afin de circonscrire le problème et de formuler des recommandations qui conduiront à la parité entre les hommes et les femmes¹.

Conformément à cette motion, le Comité a tenu quatre réunions et entendu 18 témoins du 1er au 24 mai 2018. Il a aussi reçu 4 mémoires. Parmi les témoins figuraient des représentants d'organismes culturels et communautaires canadiens, des universitaires et des spécialistes. Le Comité tient à remercier tous ceux et celles qui ont participé à l'étude.

1 Chambre des communes, Comité permanent du patrimoine canadien, [Procès-Verbal](#), 13 février 2018.



PARTIE 2 : APERÇU DE LA PARITÉ HOMMES-FEMMES DANS LES ORGANISMES ARTISTIQUES ET CULTURELS CANADIENS

En l'absence d'études et de données exhaustives sur la parité hommes-femmes dans les organismes artistiques et culturels canadiens, le Comité a invité les témoins à faire part de leurs expériences et de leurs observations sur leur milieu de travail. Dans certains cas, des données sur certaines disciplines ont été présentées. Cette section du rapport regroupe les informations obtenues par le Comité sur le sujet.

2.1 État actuel des lieux

Les témoins étaient d'avis que la recherche de la parité hommes-femmes, notamment dans les conseils d'administration des organismes culturels, est importante. Comme l'a expliqué Adrian Burns, présidente du conseil d'administration du Centre national des arts :

L'atteinte de la parité hommes-femmes à l'échelon des conseils d'administration est cruciale, en particulier dans les grandes institutions comme les centres des arts d'interprétation, les festivals, les orchestres et les musées. La bonne nouvelle, c'est qu'un grand nombre des organisations du secteur des arts du Canada tentent de se rapprocher de la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration².

Les avantages à une meilleure parité au sein des conseils d'administration sont nombreux. Angèle Bouffard, coordonnatrice des programmes de leadership au YMCA Québec, a expliqué que « l'idée ici est vraiment d'avoir une diversité d'expertises, de prendre en compte un certain nombre de questions et de couvrir tous les points de vue³ ».

2.1.1 Données

Dans son mémoire, la Coalition canadienne des arts a indiqué au Comité qu'il existe un « déséquilibre du pouvoir⁴ » dans le monde des arts : les femmes représentent 51 % des artistes et 50 % des travailleurs culturels, mais occupent seulement 25 % des postes de

2 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0900 (Mme Adrian Burns, présidente, Conseil d'administration, Centre national des arts).

3 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1020 (Mme Angèle Bouffard, coordonnatrice des programmes de leadership, YWCA Québec).

4 Coalition canadienne des arts, « [La parité hommes-femmes dans le secteur des arts canadiens et les obstacles au leadership des femmes](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 1.

direction artistique. De plus, même lorsqu'elles occupent de telles fonctions, des inégalités subsistent :

Les femmes, en particulier les femmes marginalisées, sont bien plus susceptibles d'occuper des postes contractuels précaires et moins susceptibles d'occuper des postes de leadership; cette iniquité est encore plus marquée chez les femmes autochtones, racialisées, aînées, handicapées, etc.⁵

Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction de la Galerie d'art d'Ottawa, a aussi relevé le peu de femmes occupant des postes supérieurs, ajoutant que leurs salaires sont inférieurs de 20 % à ceux de leurs homologues masculins, ce qui prouve selon elle l'existence d'un « plafond de verre dans les grandes institutions⁶ ». Vanessa Morgan, présidente du conseil de la Soulpepper Theatre Company, a également dit au Comité qu'un grand nombre de femmes est impliqué dans le milieu artistique, mais « on n'y retrouve pas la même progression permettant à plus d'entre elles d'atteindre les postes supérieurs⁷ ».

Les témoins ont également informé le Comité de l'état de la parité dans diverses disciplines artistiques. Concernant les postes de direction artistique dans le milieu des arts de la scène, Mme Morgan estime que l'absence de parité « découle de la structure même du secteur au Canada⁸ ».

Selon Mme Burns, la parité n'est pas atteinte dans les orchestres. Dans son mémoire, Orchestres Canada précise que les inégalités sont plus marquées au niveau des postes de direction artistique que sur les conseils d'administration ou au niveau du PDG⁹. De plus, selon Mme Burns, bien que les femmes soient en majorité dans le milieu du ballet, le nombre d'entre elles dans des postes de pouvoir est peu élevé¹⁰. Mme Badzak¹¹ et

5 *Ibid.*

6 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0850 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).

7 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1030 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soulpepper Theatre Company).

8 *Ibid.*, 1000.

9 Orchestres Canada, « [Leadership et diversité des sexes dans les orchestres canadiens : mémoire présenté au Comité permanent du patrimoine canadien](#), » *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 2.

10 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0900 (Mme Adrian Burns, présidente, Conseil d'administration, Centre national des arts).

11 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0925 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).



Susannah Rosenstock¹², directrice d'Art Toronto, ont ajouté que cette situation a également cours dans le milieu des arts visuels.

La sous-représentation des femmes a également été soulignée dans le milieu du film et de la télévision¹³, des compositeurs de musique à l'image¹⁴, ainsi qu'en littérature, au théâtre et en musique¹⁵.

2.1.2 Obstacles

Lors de leurs témoignages, les témoins ont présenté une série d'obstacles pouvant expliquer la faible représentation des femmes. Selon une étude sur la parité hommes-femmes présentée au Comité par la Guilde des compositeurs canadiens de musique à l'image :

Les principaux obstacles auxquels se heurtent les compositrices sont d'ordre économique : rémunération insuffisante pour le travail accompli et disponibilité limitée du travail à forfait. L'incapacité d'avoir accès à des capitaux pour financer de grands projets ou la croissance de l'entreprise est aussi de nature économique et signalée deux fois plus souvent par les femmes que par les hommes.

D'autres obstacles importants sont liés aux contacts au sein de l'industrie : ne pas connaître les bonnes personnes dans l'industrie; le manque de reconnaissance pour les prestations passées; et la difficulté d'avoir accès à des emplois de débutants¹⁶.

Marguerite Pigott, vice-présidente des initiatives stratégiques et communautaires de la Canadian Media Producers Association, a dit au Comité que l'Association avait commandé en 2017 une étude sur la parité dans l'industrie médiatique canadienne. Les principaux obstacles à l'avancement identifiés par les répondantes étaient :

12 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0905 (Mme Susannah Rosenstock, directrice, Art Toronto).

13 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0900 (Mme Heather Allin, présidente, Comité national des femmes, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA)).

14 Guilde des compositeurs canadiens de musique à l'image, « [L'égalité de genre dans l'industrie canadienne des compositeurs de musique à l'image](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 2.

15 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0850 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).

16 Guilde des compositeurs canadiens de musique à l'image, « [L'égalité de genre dans l'industrie canadienne des compositeurs de musique à l'image](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 9.

[...] la disparité salariale, le manque de reconnaissance des réalisations, la difficulté à financer des projets à plus gros budget, les possibilités d'avancement limitées, et l'impossibilité à dépasser l'échelon de cadre intermédiaire¹⁷.

L'étude permettait également de déterminer les outils pour surmonter ces obstacles, incluant « le travail acharné et le talent, l'appui d'un patron ou d'un mentor professionnel, les politiques et programmes sur la diversité et le genre, et les programmes de mentorat parrainés par l'industrie¹⁸ ».

En outre, des témoins ont mentionné que la concurrence au niveau international, combinée au manque d'opportunités au Canada, est également un obstacle au recrutement féminin. Mme Morgan a dit au Comité que malgré la volonté des comités de recrutement de proposer des candidatures féminines, « il y a peu de femmes qui possèdent l'expérience pertinente au Canada, car il n'y a pas tellement d'organisations pouvant leur permettre de l'acquérir¹⁹ ». La conséquence de ce manque d'expérience, selon Mme Badzak, est que plusieurs organisations culturelles se tournent vers des candidatures étrangères²⁰. Cette opinion était partagée par Mme Rosenstock qui a expliqué que le problème pour les femmes est de faire la transition vers des organisations de grande taille :

Je ne pense pas que c'est lié aux compétences. Je crois que c'est réellement le manque de formation, le manque de formation de la relève ici qui permettrait de confier ces postes à ces gens. Selon ce que je sais, des femmes dirigent des musées plus petits et des musées de taille moyenne et d'autres institutions artistiques d'un bout à l'autre du pays, mais pas aux plus hauts échelons. Je crois que puisque personne ne reçoit la formation nécessaire pour assurer la relève de ces emplois, les agences de recrutement cherchent habituellement à l'extérieur du pays. Elles cherchent aux États-Unis, ainsi qu'au Royaume-Uni²¹.

17 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1015 (Mme Marguerite Pigott, vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires, Canadian Media Producers Association).

18 *Ibid.*

19 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1005 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soulepper Theatre Company).

20 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0925 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).

21 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0935 (Mme Susannah Rosenstock, Directrice, Art Toronto).



2.1.3 Leçons à retenir

Certains témoins ont fait part au Comité des leçons tirées de leur propre expérience qui pourraient faire école dans d'autres contextes. Par exemple, Mme Allin a relaté les efforts de Téléfilm Canada pour améliorer la parité hommes-femmes dans les productions de long métrage. Elle a expliqué qu'un an après l'adoption d'une nouvelle politique, « sur les 60 films et plus qu'il s'était engagé à financer jusque-là, au cours de l'année, 44 % étaient réalisés, 46 % étaient scénarisés et 41 % étaient produits par des femmes²² ».

De son côté, la Canadian Media Producers Association a adopté des mesures pour améliorer la parité hommes-femmes au sein de l'organisation et de différents comités qui la composent²³. Dans son mémoire, l'Association dénote trois leçons principales à tirer de cette expérience : le déploiement de tous les membres de la direction, des stratégies de recrutement axées sur la parité hommes-femmes et le développement des talents²⁴.

2.2 Préjugés inhérents aux pratiques d'embauche

2.2.1 Stratégies de recrutement

Parmi les éléments pouvant expliquer la faible représentation des femmes au sein des conseils d'administration et dans les postes de directrices artistiques, certains témoins ont souligné le rôle que peuvent jouer les préjugés inhérents, notamment lors des processus d'embauche.

Certains témoins ont fait part de leur expérience avec les agences de chasseurs de têtes afin de recruter de nouveaux membres pour leur conseil d'administration. Pour Margot Young, professeure en droit à l'Université de la Colombie-Britannique, la responsabilité

22 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0900 (Mme Heather Allin, présidente, Comité national des femmes, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA)).

23 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1010 (M. Scott Garvie, Président, Conseil d'administration, Canadian Media Producers Association).

24 Canadian Media Producers Association, « [Étude sur la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 5.

incombe au conseil d'administration « de faire clairement part de ses exigences à l'agence en ce qui concerne les candidats²⁵ ».

De son côté, Mme Badzak a dit au Comité que la responsabilité revient autant aux agences de recrutement qu'aux conseils d'administration :

Des mesures doivent être prises aux plus hauts échelons des organisations de partout au Canada afin que plus de femmes soient nommées à des postes de direction. Les agences de recrutement de cadres doivent étendre leurs bassins et présenter plus de candidates, et les personnes qui prennent les décisions relatives à l'embauche des directeurs généraux des galeries et des musées doivent examiner consciemment leurs préjugés et reconnaître que l'expertise peut être obtenue à l'intérieur du Canada et détenue par des femmes²⁶.

Andrew MacDougall, associé chez Osler, Hoskin et Harcourt, a ajouté que lors des processus de recrutement, mettre l'accent sur la recherche de candidats ayant de l'expérience dans l'industrie n'est pas la solution idéale. Il suggère plutôt de regarder du côté des candidats « ayant une expérience de la haute direction, et qui proviennent d'autres industries dont les compétences peuvent être transférables²⁷ ».

Par ailleurs, Mme Bouffard a indiqué qu'il faut également munir les organisations avec « des outils et des matrices de compétences pour diversifier la composition du conseil d'administration²⁸ ». Kate Cornell, coprésidente de la Coalition canadienne des arts, a applaudi les formations offertes aux membres potentiels. Elle a toutefois souligné qu'il est nécessaire de rechercher les candidatures non traditionnelles et se tourner du côté des leaders « qui n'ont peut-être pas des qualifications sur papier, mais qui possèdent des compétences extraordinaires potentiellement très précieuses pour un organisme artistique²⁹ ».

25 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1030 (Mme Margot Young, professeure en droit, University of British Columbia, à titre personnel).

26 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0850 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).

27 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1025 (M. Andrew MacDougall, associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r. l.).

28 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1020 (Mme Angèle Bouffard, coordonnatrice des programmes de leadership, YWCA Québec).

29 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0925 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).



Mme Bouffard a dit au Comité qu'un tiers de membres féminins au sein d'un conseil d'administration était nécessaire pour observer de véritables changements dans la gouvernance³⁰.

2.2.2 Préjugés inconscients

Le Comité a également entendu que les préjugés nuisent aux candidatures féminines. Selon Mme Young, les préjugés inconscients sont un facteur-clé qui explique la sous-représentation des femmes et d'autres groupes dans les postes décisionnels³¹. Elle a appelé à une plus grande connaissance des différents styles de gestion :

Il faut comprendre que le pouvoir prend bien des formes et emprunte bien des styles. Certains styles de direction peuvent être bien plus efficaces en raison même de l'absence de caractéristiques traditionnelles qu'on associe aux dirigeants de sexe masculin. Il s'avère également que le caractère des postes de direction n'attire pas toujours les femmes³².

Christina Loewen, directrice exécutive de Opera.ca, a convenu qu'il faut revoir l'image de ce que devrait être un leader et des qualifications nécessaires pour occuper un tel poste³³. Mme Allin a informé le Comité que les stéréotypes nuisent aux réalisatrices, qui sont considérées comme « exigeantes et difficiles » alors que leurs collègues masculins sont « visionnaires et inventifs³⁴ ».

2.2.3 Quotas

Par ailleurs, concernant les pratiques d'embauche, les témoins se sont également prononcés sur la question des quotas. M. Macdougall a expliqué que ceux-ci sont en place dans de nombreux pays et qu'ils ont permis d'augmenter la représentation des

30 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1025 (Mme Angèle Bouffard, coordonnatrice des programmes de leadership, YWCA Québec).

31 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1040 (Mme Margot Young, professeure en droit, University of British Columbia, à titre personnel).

32 *Ibid.*

33 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0930 (Mme Christina Loewen, directrice exécutive, Opera.ca).

34 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0900 (Mme Heather Allin, présidente, Comité national des femmes, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA)).

femmes. Toutefois, selon M. Macdougall, les quotas « ne transmettent pas le bon message³⁵ ».

Pour Mme Morgan, ceux-ci peuvent avoir des effets négatifs et elle privilégie l'utilisation d'autres méthodes :

Les quotas peuvent créer du ressentiment chez les hommes et semer le doute dans l'esprit des femmes qui peuvent penser avoir été nommées au sein du conseil uniquement en raison de leur sexe. Les questions incluses dans les demandes de financement peuvent permettre aux bailleurs de fonds du secteur des arts et de la culture d'indiquer l'importance qu'ils accordent à la diversité³⁶.

L'opinion de Mme Schirle était plus mitigée :

Si on étudie la documentation en général, on constate que les preuves semblent indiquer que les quotas hommes-femmes qui modifient la composition des conseils d'administration peuvent avoir une influence sur la stratégie des organismes. Cette incidence peut être minime, mais je n'ai vu aucune preuve convaincante montrant clairement que cette incidence soit néfaste. Les quotas hommes-femmes peuvent accroître le degré de compétence au sein d'un organisme. Nous devons toutefois nous souvenir que les politiques comme les quotas hommes-femmes ne constituent qu'un petit morceau du casse-tête³⁷.

De son côté, Mme Young a expliqué que les quotas font partie d'un spectre de mesures qui peuvent être adoptées pour améliorer la représentation des femmes. Elle a spécifié que « [les] exigences en matière de rapports et la sensibilisation ne sont toutefois pas aussi efficaces que les quotas³⁸ ». Elle a conclu en disant que :

L'imposition d'un quota ou d'une sorte de cible afin d'accroître la présence de groupes actuellement sous-représentés aux échelons de prise de décision est une manière de modifier les présomptions stéréotypées que l'on a au sujet des femmes dans des postes de direction ou des rôles de prise de décisions³⁹.

35 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1040 (M. Andrew MacDougall, associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r. l.).

36 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1000 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soulpepper Theatre Company).

37 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1005 (Mme Tammy Schirle, professeure, Département d'économie, Wilfrid Laurier University, à titre personnel).

38 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1030 (Mme Margot Young, professeure en droit, University of British Columbia, à titre personnel).

39 *Ibid.*



2.3 Obstacles financiers

De plus, des témoins ont affirmé que des obstacles financiers pourraient être à l'origine de la plus faible proportion de femmes dans les organismes artistiques, particulièrement au sein des conseils d'administration. Les demandes de dons, l'absence de rémunération pour ces types de postes et le manque de mesures favorisant la conciliation travail-famille font partie des éléments soulevés dans les témoignages.

Les témoins ont expliqué que les obstacles financiers ont une grande influence sur le choix de se présenter à un poste décisionnel. Comme l'a souligné Mme Morgan, afin d'encourager les femmes à se présenter, « les gens ont besoin de temps et d'argent pour se porter volontaires en vue de faire partie d'un conseil d'administration⁴⁰ ».

2.3.1 Postes non rémunérés et lassitude des bénévoles

L'un des principaux obstacles financiers soulevés par les témoins est le fait que les postes au sein des conseils d'administration sont des fonctions bénévoles et, par le fait même, non rémunérées. Pour Mme Cornell, le fait que les conseils d'administration soient des tâches non rémunérées affecte les femmes, car celles-ci gagnent moins que les hommes⁴¹. Conséquemment, « le temps qu'elles peuvent consacrer à ces conseils bénévoles peut dépendre de leur revenu⁴² ».

Par ailleurs, le Comité a entendu que plusieurs personnes sont appelées à siéger à plus d'un conseil d'administration, notamment quand le bassin de candidats est plus petit. Cela peut entraîner une certaine lassitude chez les bénévoles en raison de la lourdeur des tâches reliées à ces postes. Selon Mme Cornell, la lassitude des bénévoles affecte particulièrement les membres de groupes sous-représentés⁴³.

Mme Brière a rappelé que le fait de siéger à un conseil d'administration implique une contrainte de temps. La perception que les gens sont suffisamment occupés peut mener à l'exclusion des femmes :

On ne va pas chercher à recruter certaines femmes, parce qu'on se dit qu'elles sont déjà assez occupées, qu'on ne peut pas leur demander cela en plus. Il y a aussi des femmes

40 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1000 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soulpepper Theatre Company).

41 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0910 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).

42 *Ibid.*

43 *Ibid.*, 0850.

qui s'excluent elles-mêmes en se disant qu'elles sont assez occupées, qu'elles ne veulent pas en faire davantage, par égard pour leur conjoint, et que tout cela sera difficile à concilier⁴⁴.

2.3.2 Dons

Des témoins ont mentionné que de nombreux postes au sein des conseils d'administration exigent des dons en argent de la part de ses membres, ce qui pourrait expliquer en partie pourquoi certaines femmes choisissent de ne pas se porter volontaires. Pour Mme Cornell, cette exigence constitue un obstacle⁴⁵. Cette opinion était partagée par M. Macdougall, qui a affirmé que cela affecte particulièrement le secteur des organismes sans but lucratif⁴⁶.

Certaines organisations ont mis en place des mesures afin de contrer cet obstacle. Par exemple, Mme Ouellette a expliqué que les attentes financières sont parfois levées pour certains candidats⁴⁷.

Elle a ajouté que « la gestion des attentes financières permettrait d'éliminer un obstacle important et d'attirer des personnes compétentes et capables d'apporter la contribution requise⁴⁸ ». Mme Morgan a dit au Comité que son organisation est également prête à lever cette contribution dans le cas d'un candidat qui « constituerait un excellent ajout à notre conseil⁴⁹ ».

2.3.3 Environnement favorable à la famille

Mme Brière a souligné lors de son témoignage qu'il ne faut pas négliger « l'impact de la maternité⁵⁰ » sur l'implication des femmes, particulièrement dans le milieu culturel. Elle

44 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0915 (Mme Sophie Brière, professeure, Université Laval).

45 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0910 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).

46 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1025 (M. Andrew MacDougall, associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r. l.).

47 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0920 (Mme Julia Ouellette, présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

48 *Ibid.*

49 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1005 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soulpepper Theatre Company).

50 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0915 (Mme Sophie Brière, professeure, Université Laval).



rappelle que ceux qui travaillent dans ce domaine ont « des horaires atypiques⁵¹ », ce qui rend la recherche de gardiennes et gardiens pour leurs enfants plus difficiles. Mme Brière explique que ces responsabilités familiales, et non un manque de compétence, sont en partie responsables de l'hésitation des femmes :

Les femmes se demandent comment elles pourront réaliser ces mandats tout en s'occupant de leurs enfants. Toutes les études démontrent qu'en dépit du partage des tâches domestiques, ce sont encore les femmes qui portent la plus grande part de cette responsabilité. C'est un réflexe chez les femmes. Cela s'observe beaucoup sur le plan de la mobilité des femmes, que ce soit à l'échelle régionale, nationale ou même internationale, comme vous l'avez bien dit. Les femmes s'excluent elles-mêmes lorsqu'il est question de faire des séjours à l'étranger, de déménager ou d'accepter de nouveaux défis, car elles craignent de ne pas pouvoir concilier ces défis et la famille⁵².

Mme Morgan⁵³ et Mme Pigott⁵⁴ ont souligné que l'existence de services de garde d'enfants abordables fait partie de la solution pour réduire les contraintes empêchant les femmes de s'impliquer au sein de conseil d'administration des organismes culturels. Mme Pigott a ajouté que plus d'opportunités pour les femmes pourraient être créées en favorisant les politiques sur la paternité dans le milieu culturel⁵⁵.

51 *ibid.*

52 *ibid.*, 0930.

53 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1000 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soulpepper Theatre Company).

54 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1045 (Mme Marguerite Pigott, vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires, Canadian Media Producers Association).

55 *ibid.*

PARTIE 3 : L'AVENIR

La majorité des délibérations du Comité ont été axées sur les solutions pratiques que le gouvernement fédéral pourrait mettre en œuvre pour assurer la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens.

Comme il en sera question ci-dessous, le Comité a entendu diverses suggestions relativement à l'approche que le gouvernement fédéral devrait adopter pour accroître le nombre de femmes dans des postes de cadres supérieurs dans les industries artistiques et culturelles. De nombreux témoins ont réclamé que plus d'études soient menées et que davantage de données soient recueillies, qu'un soutien à la formation et au mentorat soit offert, que le gouvernement fédéral accorde des fonds et que les pratiques d'embauche soient modifiées.

3.1 Collecte de données

Plusieurs témoins ont convenu qu'il est nécessaire de disposer de données précises pour cerner les difficultés auxquelles les femmes se heurtent au sein des organismes artistiques et culturels canadiens. Sophie Brière, professeure à l'Université Laval, a expliqué qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas suffisamment de données. Elle a déclaré ce qui suit :

[I]l y a clairement un manque de suivi des données. Lorsque nous demandons des données aux organisations, ce qui inclut de grandes sociétés, nous avons de la difficulté à obtenir le pourcentage de femmes à la haute direction et à connaître l'évolution du pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration⁵⁶.

Andrew MacDougall, associé chez Osler, Hoskin and Harcourt, a souligné qu'il est nécessaire de recueillir des renseignements, car « [i]l importe de comprendre ces variations pour mieux évaluer le fardeau que représente l'adoption de différentes politiques pour les organisations selon leur situation⁵⁷ ».

56 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0910 (Mme Sophie Brière, professeure, Université Laval).

57 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 0950 (M. Andrew MacDougall, associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r.l.).



Plusieurs témoins ont recommandé que Patrimoine canadien mène des études précises pour mieux cerner et comprendre les enjeux liés à la parité hommes-femmes dans les organismes artistiques et culturels⁵⁸.

La directrice exécutive d'Opera.ca, Christina Loewen⁵⁹, et Marguerite Pigott⁶⁰, vice-présidente des Initiatives stratégiques et communautaires à la Canadian Media Producers Association, ont également proposé que le ministère commande une recherche d'analyse portant sur la représentation des sexes et la diversité afin de mieux cerner l'enjeu.

Dans son mémoire, Orchestres Canada a recommandé que le gouvernement facilite la « collecte systématique de données sur le leadership actuel des organismes et institutions artistiques canadiens⁶¹ ». L'organisation a également réclamé qu'on effectue de la recherche qualitative sur les obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans le milieu des arts.

Certains témoins ont également proposé que les organismes qui demandent des fonds au gouvernement fédéral soient tenus de fournir des statistiques internes sur la parité hommes-femmes aux postes de cadres supérieurs ou au sein des conseils d'administration, ce qui permettrait de recueillir régulièrement des données⁶². Dans un mémoire soumis au Comité, la Canadian Media Producers Association (CMPA) a préconisé ce qui suit :

Une plus grande communication de l'information sur l'égalité des sexes et la diversité de la part des organismes publics de financement, des entreprises publiques et des

58 Voir : CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0855 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa); CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0850 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).

59 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0845 (Mme Christina Loewen, directrice exécutive, Opera.ca).

60 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1015 (Mme Marguerite Pigott, vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires, Canadian Media Producers Association).

61 Orchestres Canada, « Leadership et diversité des sexes dans les orchestres canadiens : Mémoire présenté au Comité permanent du patrimoine canadien », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 2-3.

62 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 0950 (M. Andrew MacDougall, associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r.l.).

diffuseurs réglementés pourrait aider à réduire le déséquilibre. La transparence et l'accès aux données ont en effet favorisé le changement dans d'autres pays⁶³.

La CMPA a également recommandé d'« inciter les entreprises qui reçoivent des fonds à présenter des rapports sur la diversité et l'inclusion et d'accorder des points supplémentaires dans les critères de sélection ou de financement aux organisations qui emploient des femmes ou des gens issus de la diversité dans des postes de direction clés⁶⁴ ».

En outre, certains témoins ont recommandé que le gouvernement du Canada crée une ressource qui offrirait aux organismes des renseignements et des outils sur la façon d'atteindre la parité hommes-femmes⁶⁵. La présidente du Museum of Contemporary Art Toronto Canada, Julia Ouellette, a aussi déclaré qu'il serait plus productif d'avoir une ressource mieux organisée pour les femmes leaders⁶⁶.

3.2 Mentorat, formation et renforcement des capacités

Le Comité a appris qu'il est nécessaire d'apporter des changements culturels et sociétaux pour atteindre la parité hommes-femmes au niveau des postes de cadres supérieurs dans les industries artistiques et culturelles. Comme solution possible, de nombreux témoins ont proposé d'accroître la formation et le mentorat. Mme Ouellette a résumé la question comme suit :

Il faut fournir du renforcement des capacités, de la formation sur le leadership et des occasions de mentorat aux femmes qui présentent du potentiel pour atteindre la parité hommes-femmes aux échelons les plus élevés de la gestion. Hélas, les organismes de petite et de moyenne taille manquent de fonds pour ces mesures d'incubation de talents. Le gouvernement pourrait beaucoup aider. Je recommande donc qu'il concentre son aide financière sur les organismes de petite et de moyenne taille qui jouent un rôle important comme incubateurs de talents pour les grands organismes⁶⁷.

63 Canadian Media Producers Association, « [Étude sur la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 6.

64 *Ibid.*

65 *Ibid.*

66 CHPC, [Témoignages](#), 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0915 (Mme Julia Ouellette, présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

67 *Ibid.*, 0905.



3.2.1 Formation

En ce qui concerne la formation, la présidente du conseil de la Soulpepper Theatre Company, Vanessa Morgan, a déclaré qu'il « serait également bon de pouvoir dispenser davantage de programmes de formation et d'éducation pour contourner les problèmes liés à la structure de l'industrie au pays⁶⁸ ». La présidente du conseil d'administration du Centre national des arts, Adrian Burns, a indiqué qu'il est particulièrement important de former ceux qui occuperont des postes au sein des conseils d'administration, car comme il s'agit de postes bénévoles, ils « attirent une foule de personnes très différentes qui ont besoin d'être orientées et formées⁶⁹ ».

En ce qui concerne le type de formation requise, la directrice d'Art Toronto, Susannah Rosenstock, a proposé une formation au leadership ciblant plus particulièrement les femmes, les Autochtones et les minorités visibles⁷⁰. Elle a ajouté ceci :

Les ressources fédérales pourraient aider à renforcer ces programmes, et le gouvernement pourrait collaborer avec d'autres partenaires pour multiplier les occasions à saisir [...] Ces programmes pourraient être élaborés de manière à cibler précisément les femmes et divers candidats représentatifs de la population canadienne et ils pourraient créer une nouvelle génération de dirigeants canadiens dans le secteur des arts et de la culture⁷¹.

Mme Pigott et Orchestres Canada ont recommandé des programmes de formation pour les conseils d'administration et les comités de recrutement afin de se pencher sur les stratégies visant à éliminer les préjugés inconscients⁷². Dans son témoignage, Mme Loewen a réclamé du perfectionnement professionnel et « du soutien à la

68 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1005 (Mme Vanessa Morgan, présidente, Soulpepper Theatre Company).

69 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0915 (Mme Adrian Burns, présidente, Conseil d'administration, Centre national des arts).

70 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0905 (Mme Susannah Rosenstock, directrice, Art Toronto).

71 *Ibid.*, 0910.

72 Voir : CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1015 (Mme Marguerite Pigott, vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires, Canadian Media Producers Association); et Orchestres Canada, « [Leadership et diversité des sexes dans les orchestres canadiens : Mémoire présenté au Comité permanent du patrimoine canadien](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 3.

formation sur la gouvernance de conseils d'administration dans des sujets comme les préjugés liés au genre, les pratiques inclusives, l'équité, la diversité et l'accessibilité⁷³ ».

Dans son mémoire, la Coalition canadienne des arts a demandé que de la formation visant à lutter contre les préjugés et les injustices soit offerte aux conseils d'administration⁷⁴. Dans un même ordre d'idées, Mme Badzak a réclamé une amélioration des politiques relatives au harcèlement⁷⁵.

3.2.2 Mentorat

En plus d'aborder la question de la formation, les témoins ont parlé de la nécessité d'offrir un soutien supplémentaire en ce qui concerne les programmes de mentorat. Mme Ouellette a souligné l'importance que revêt le mentorat dans le milieu des arts. Elle a déclaré ce qui suit :

Pour les jeunes, la parité hommes-femmes est une valeur évidente et impérative. La gouvernance et la composition des conseils d'administration sont des processus très stratégiques, qui doivent être réfléchis. La prochaine génération doit être guidée; il faut lui enseigner comment atteindre la parité, parce qu'elle ne surviendra pas d'elle-même⁷⁶.

Orchestres Canada a également laissé entendre que les programmes de mentorat pourraient jouer un rôle clé dans le développement de carrière et permettre de veiller à ce que « les artistes prometteurs puissent, autant que possible, développer leurs capacités⁷⁷ ».

73 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0845 (Mme Christina Loewen, directrice exécutive, Opera.ca).

74 Coalition canadienne des arts, « [Mémoire complémentaire de la Coalition canadienne des arts présenté au Comité du patrimoine canadien \(CHPC\) : La parité hommes-femmes dans le secteur des arts canadiens et les obstacles au leadership des femmes](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 2.

75 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0855 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).

76 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0905 (Mme Julia Ouellette, présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

77 Orchestres Canada, « [Leadership et diversité des sexes dans les orchestres canadiens : Mémoire présenté au Comité permanent du patrimoine canadien](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 3.



La directrice générale de Spira, Catherine Benoît, a recommandé qu'on mette en œuvre un programme pour former les gestionnaires et faire du mentorat auprès des femmes, surtout dans les petites et moyennes organisations⁷⁸.

3.2.3 Bassin de talents canadiens

Les témoins ont également mentionné qu'il est important de renforcer les capacités et de constituer un bassin de talents canadiens dans le milieu des arts et de la culture. Mme Pigott a déclaré que « [I]orsque vous décidez qui raconte l'histoire, vous décidez de l'histoire. Nous avons besoin d'un plus grand nombre de réalisatrices, de femmes scénaristes et de productrices. Il ne manque de talent dans aucune de ces catégories⁷⁹ ». Elle a ajouté qu'il faut déployer des efforts pour perfectionner les talents, car « [i]l ne suffit pas de recruter. Il est essentiel de constituer un bassin de talents à partir duquel on pourra éventuellement recruter⁸⁰ ».

Mme Ouellette a repris cette déclaration et souligné que « le réservoir de talents féminins est en croissance, mais que des obstacles systémiques limitent encore l'accès des femmes aux postes les plus élevés⁸¹ ».

Orchestres Canada a réclamé une collaboration renforcée entre les établissements d'enseignement et les organismes artistiques « afin de s'assurer qu'on montre la voie à suivre aux futures dirigeantes artistiques, et ce, dès le début de leur cheminement professionnel⁸² ».

Afin de favoriser la création d'un bassin de talents canadiens, certains témoins ont souligné qu'il est impératif que les étudiants et les jeunes leaders acquièrent de l'expérience sur la scène internationale. Comme Mme Morgan l'a expliqué, « les dirigeants du secteur des arts sont recrutés sur un marché planétaire où l'on tient

78 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1000 (Mme Catherine Benoit, directrice générale, Spira).

79 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1030 (Mme Marguerite Pigott, vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires, Canadian Media Producers Association).

80 *Ibid.*, 1015.

81 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0905 (Mme Julia Ouellette, présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

82 Orchestres Canada, « [Leadership et diversité des sexes dans les orchestres canadiens : Mémoire présenté au Comité permanent du patrimoine canadien](#) », *Mémoire* soumis, mai 2018, p. 3.

compte de l'endroit où ils ont été formés⁸³ ». Elle a recommandé qu'on crée un programme d'échange en leadership entre les organismes canadiens et étrangers⁸⁴.

3.3 Pratiques de recrutement et d'embauche

3.3.1 Élimination des partis pris lors de l'embauche et du recrutement

En ce qui concerne l'embauche et le recrutement, Mme Cornell a déclaré que ce sont « les préjugés et la discrimination observés dans les sociétés de recrutement et les conseils d'administration qui font problème⁸⁵. » Mme Brière a également souligné que les stéréotypes liés aux compétences en leadership et en communication des femmes demeurent un obstacle pour ces dernières dans les industries culturelles et artistiques⁸⁶. Elle a déclaré ceci :

Il faut aussi arrêter de renforcer les stéréotypes selon lesquels les femmes sont plus humaines et plus ouvertes au dialogue, ou selon lesquels les hommes sont plus ceci ou cela. Ce genre de discours renforce des stéréotypes, et cela ne nous mène pas très loin. Il faut plutôt travailler ensemble et arrêter de confiner les gens dans des rôles prédéterminés, par exemple les femmes au sein de comités de ressources humaines⁸⁷.

Mme Badzak partage ce point de vue et a mentionné qu'on doit s'attaquer aux préjugés en ce qui concerne les pratiques d'embauche :

[L]es personnes qui prennent les décisions relatives à l'embauche des directeurs généraux des galeries et des musées doivent examiner consciemment leurs préjugés et reconnaître que l'expertise peut être obtenue à l'intérieur du Canada et détenue par des femmes⁸⁸.

83 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1005 (Mme Vanessa Morgan, présidente, Soulpepper Theatre Company).

84 *Ibid.*, 1040.

85 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0855 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).

86 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0915 (Mme Sophie Brière, professeure, Université Laval).

87 *Ibid.*

88 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0850 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).



Pour ce qui est des ressources humaines, certains témoins ont réclamé la création de nouveaux programmes destinés à aborder les obstacles au leadership et à l'avancement des femmes⁸⁹.

3.3.2 Effet d'entraînement

Certains témoins ont souligné que des changements apportés aux plus hauts niveaux peuvent avoir une incidence positive sur l'embauche et le recrutement à l'échelle de l'organisation. Mme Cornell a expliqué ce qui suit :

[S]i on [modifie la composition des conseils d'administration], cela influera sur les nominations aux postes de directeur artistique, de directeur exécutif et de tous les autres jusqu'au bas de l'échelle⁹⁰.

Mme Burns a repris ce point de vue et ajouté ceci :

[Il faut] avoir une culture qui accorde de la valeur à la diversité pour atteindre la parité hommes-femmes au sein d'une organisation. Comment créer une telle culture? Eh bien, il faut commencer au sommet. Si une direction solide tente d'obtenir de la diversité au sommet — c'est-à-dire aux échelons de la haute direction, du conseil d'administration et de la direction artistique —, elle inspire le reste de l'organisation. Le résultat est une organisation plus équilibrée et inclusive qui reflète véritablement notre société⁹¹.

3.3.3 Agences de recrutement

Plusieurs témoins ont déclaré au comité que les organismes du secteur des arts et de la culture retiennent les services de chasseurs de têtes pour trouver les membres des conseils d'administration et du personnel⁹². Mme Schirle⁹³ a indiqué que les agences de recrutement peuvent être utiles, car elles étendent leurs recherches au-delà des réseaux

89 Voir : CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0855 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa); et CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0845 (Ms. Christina Loewen, Executive Director, Opera.ca).

90 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 8 mai 2018, 0850 (Mme Kate Cornell, coprésidente, Coalition canadienne des arts).

91 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0900 (Mme Adrian Burns, présidente, Conseil d'administration, Centre national des arts).

92 Voir par exemple : CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0920 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa).

93 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1030 (Mme Tammy Schirle, professeure, Département d'économie, Wilfrid Laurier University, à titre personnel).

sociaux habituels des organismes⁹⁴. Mme Badzak a quant à elle incité le gouvernement à travailler avec les organismes pour « encourager les agences de recrutement offrant des services aux entreprises à s’assurer que toutes les recherches de cadres comprennent des candidats qui sont non seulement de sexe féminin, mais aussi des Autochtones, des handicapés, des allosexuels, des transgenres et des personnes de couleur⁹⁵ ».

3.4 Changement organisationnel

En plus d’aborder la question du soutien offert par le gouvernement fédéral, les témoins ont aussi invité les organismes du secteur des arts et de la culture à établir des politiques organisationnelles sur la parité. Mme Brière a déclaré que « si on ne change pas le système et les pratiques organisationnelles, même si des femmes auront été nommées, il n’y aura pas nécessairement de changement⁹⁶ ». La coordonnatrice des programmes de leadership du YWCA Québec, Angèle Bouffard, a souligné ce qui suit :

Il faut aussi se doter de politiques officielles. C’est la base de tout. Si les objectifs et les critères ne sont pas mis par écrit dans une politique, il y aura trop de fluctuations et de reculs, et la démarche sera portée par des individus seulement, au lieu d’être portée par tout l’organisme⁹⁷.

Mme Brière a repris ce point de vue et proposé d’amener « les organisations, les dirigeants et les dirigeantes à revoir leurs pratiques, et pas seulement demander aux femmes de s’adapter⁹⁸ ». M. MacDougall a également souligné qu’il est important pour les organisations de « dialoguer avec l’ensemble de la communauté⁹⁹ ».

Les témoins estimaient que pour inciter les organismes du milieu des arts à choisir plus de femmes comme membres de leurs conseils d’administration, un processus de divulgation obligatoire de la diversité au sein des conseils d’administration pourrait être mis en place. La CMPA a également fait valoir que le gouvernement pourrait appuyer des

94 *Ibid.*

95 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0855 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d’art d’Ottawa).

96 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0910 (Mme Sophie Brière, professeure, Université Laval).

97 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1015 (Mme Angèle Bouffard, coordonnatrice des programmes de leadership, YWCA Québec).

98 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0915 (Mme Sophie Brière, professeure, Université Laval).

99 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1035 (M. Andrew MacDougall, associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r.l.).



initiatives destinées à rendre le milieu de travail plus propice à la conciliation travail-famille et ainsi accroître la participation des groupes sous-représentés¹⁰⁰.

3.5 Financement

Certains témoins ont laissé entendre que le gouvernement fédéral devrait exhorter toutes les organisations qu'il finance à établir un objectif pour l'atteinte de la parité dans les postes de leadership clés¹⁰¹. Ferne Downey, présidente de la Fédération internationale des acteurs, a précisé que certaines organisations, comme CBC/Radio-Canada, l'Office national du film et Téléfilm Canada, devraient se doter de politiques internes afin d'assurer la parité hommes-femmes au sein de leurs conseils d'administration et « faire le suivi de leurs progrès et d'en publier un rapport¹⁰² ».

Certains témoins ont également proposé que les organisations qui s'emploient activement à atteindre la parité hommes-femmes soient prises en compte en priorité en ce qui concerne les subventions fédérales. Mme Rosenstock a laissé entendre que « [c]es organismes pourraient être admissibles à un appui plus généreux¹⁰³ ». Mme Benoît a demandé au gouvernement fédéral d'« augmenter le financement des organismes pour leur permettre d'offrir des conditions de travail adéquates qui pourront attirer des femmes compétentes vers les postes de direction artistique¹⁰⁴ ».

3.6 Au-delà de la parité hommes-femmes

Plusieurs témoins ont souligné que la question de la sous-représentation dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs va bien au-delà du genre. Mme Morgan a souligné que « [b]ien que l'intégration de femmes à un conseil où les hommes sont plus nombreux puisse contribuer à une plus grande diversité, si

100 Canadian Media Producers Association, « [Étude sur la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens](#) », *Mémoire soumis*, mai 2018, p. 6.

101 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0900 (Mme Ferne Downey, présidente, Fédération Internationale des Acteurs, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists).

102 *Ibid.*

103 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 0910 (Mme Susannah Rosenstock, directrice, Art Toronto).

104 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1000 (Mme Catherine Benoit, directrice générale, Spira).

toutes ces femmes proviennent du même milieu socioéconomique, le conseil ne bénéficiera pas pour autant d'une perspective plus large¹⁰⁵ ».

Dans un même ordre d'idées, Mme Young a ajouté ceci :

Les femmes sont encore sous-représentées, mais celles qui sont racialisées le sont encore bien plus. Ce sont les femmes non racialisées qui ont profité dans une certaine mesure des progrès. Le problème est donc complexe dans l'éventail de dimensions que prend l'exclusion au sein du milieu universitaire. Le sexe est important; la racialisation aussi. Nous devons certainement mettre l'accent sur le maintien en poste des érudits autochtones et la promotion de professeurs autochtones à des postes de direction¹⁰⁶.

Les témoins ont donc mentionné que le secteur des arts et de la culture devrait veiller à ce qu'à l'embauche, on tienne compte non seulement des femmes, mais aussi d'autres candidats, comme les personnes de couleur, les Autochtones, les personnes ayant diverses capacités physiques ou les personnes qui font partie de la communauté LGBTQ¹⁰⁷.

3.7 En conclusion

De nombreux témoins ont souligné au Comité les avantages de promouvoir la parité hommes-femmes au sein des conseils d'administration des organismes artistiques et culturels du Canada, ainsi que parmi les directeurs artistiques à l'échelle du pays. Les témoins ont mis en lumière un certain nombre d'obstacles qui empêchent les femmes de décrocher ces postes, et ils ont proposé des solutions pratiques.

Le Comité a appris qu'il ne manque pas de femmes compétentes, aptes à occuper des postes au sein des conseils d'administration et de la haute direction. Pourtant, un grand pan du milieu artistique et de la création ne parvient pas à réaliser la parité. À la lumière de ces observations, le Comité formule des recommandations axées sur la nécessité de données et de recherches supplémentaires, les possibilités de collaboration et de mentorat accrues et le soutien aux initiatives en matière de ressources humaines. Les recommandations du Comité visent aussi le gouvernement fédéral pour l'inciter à jouer

105 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 24 mai 2018, 1000 (Mme Vanessa Morgan, présidente du conseil, Soupepper Theatre Company).

106 CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1040 (Mme Margot Young, professeure en droit, University of British Columbia, à titre personnel).

107 Voir : CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 1^{er} mai 2018, 0855 (Mme Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, La Galerie d'art d'Ottawa); et CHPC, *Témoignages*, 42^e législature, 1^{re} session, 3 mai 2018, 1040 (Mme Margot Young, professeure en droit, University of British Columbia, à titre personnel).



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

un rôle de premier plan en vue de réaliser la parité entre les hommes et les femmes, et ce, à tous les niveaux décisionnels.

ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Organismes et individus	Date	Réunion
Centre national des arts Adrian Burns, présidente Conseil d'administration Debbie Collins, directrice exécutive Ressources humaines	2018/05/01	106
Opera.ca Christina Loewen, directrice exécutive	2018/05/01	106
La Galerie d'art d'Ottawa Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction	2018/05/01	106
À titre personnel Tammy Schirle, professeure Département d'économie, Wilfrid Laurier University Margot Young, professeure en droit University of British Columbia	2018/05/03	107
Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists Heather Allin, présidente Comité national des femmes Ferne Downey, présidente Fédération Internationale des Acteurs	2018/05/03	107
Art Toronto Susannah Rosenstock, directrice	2018/05/03	107
Spira Catherine Benoit, directrice générale	2018/05/03	107
Université Laval Sophie Brière, professeure	2018/05/03	107

Organismes et individus	Date	Réunion
YWCA Québec Angèle Bouffard, coordonnatrice des programmes de leadership	2018/05/03	107
Coalition canadienne des arts Kate Cornell, coprésidente	2018/05/08	108
Museum of Contemporary Art Toronto Canada Julia Ouellette, présidente	2018/05/08	108
Canadian Media Producers Association Scott Garvie, président Conseil d'administration Marguerite Pigott, vice-présidente Initiatives stratégiques et communautaires	2018/05/24	110
Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r.l. Andrew MacDougall, associé	2018/05/24	110
Soulpepper Theatre Company Vanessa Morgan, présidente du conseil	2018/05/24	110

ANNEXE B

LISTE DES MÉMOIRES

Ce qui suit est une liste alphabétique des organisations et des personnes qui ont présenté au Comité des mémoires reliés au présent rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Canadian Media Producers Association

Coalition canadienne des arts

Guilde des compositeurs canadiens de musique à l'image

Orchestres Canada

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 106 à 108, 110, 117, 121 et 136](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

La présidente,
Julie Dabrusin

