
Centre for International
Governance Innovation

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



Les fruits de la diversité

L'avantage mondial du Canada

Rapport spécial

Bessma Momani et Jillian Stirk



Centre for International
Governance Innovation

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



Les fruits de la diversité

L'avantage mondial du Canada

Rapport spécial

Bessma Momani et Jillian Stirk



L'équipe du CIGI

Haute direction

Président : **Rohinton P. Medhora**

Directrice, Finances : **Shelley Boettger**

Directrice, programme Recherche en droit international : **Oonagh Fitzgerald**

Directeur, programme Sécurité et politiques internationales : **Fen Osler Hampson**

Directrice, Ressources humaines : **Susan Hirst**

Directeur, programme Économie mondiale : **Domenico Lombardi**

Chef des opérations et avocat général : **Aaron Shull**

Directeur, Communications et médias numériques : **Spencer Tripp**

Publications

Directrice des publications : **Carol Bonnett**

Éditrice principale : **Jennifer Goyder**

Éditrice : **Patricia Holmes**

Éditrice : **Nicole Langlois**

Éditrice : **Sharon McCartney**

Éditrice : **Lynn Schellenberg**

Graphiste : **Sara Moore**

Graphiste : **Melodie Wakefield**

Pour toute demande concernant les publications : publications@cigionline.org.

Communications

Pour toute demande de renseignements des médias :
communications@cigionline.org.

© Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale et la
Fondation Pierre Elliott Trudeau 2017

Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que
les auteurs et ne traduisent pas nécessairement celles du Centre
pour l'innovation dans la gouvernance internationale, de La
Fondation Pierre Elliott Trudeau, ni de leurs administrateurs.



Le présent document est autorisé en vertu d'une licence de Creative
Commons—Attribution—Pas d'utilisation commerciale—Pas de
modification. Pour accéder à cette licence, visitez le site : www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/. En cas de réutilisation
ou distribution, veuillez inclure le présent avis de droit d'auteur.

Imprimé au Canada sur du papier contenant 10 % de fibres
recyclées après consommation et certifié selon les normes
de l'organisme Forest Stewardship Council et du programme
Sustainable Forestry Initiative.

« Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale » et
« CIGI » sont des marques de commerce déposées.

Centre for International
Governance Innovation

67 Erb Street West
Waterloo, ON, Canada N2L 6C2
www.cigionline.org

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



600-1980 rue Sherbrooke Ouest
Montréal, QC, Canada H3H 1E8
www.fondationtrudeau.ca

Table des matières

vi	Notices biographiques des auteures
vi	Contributrices
1	Sommaire exécutif
3	Introduction
5	Recherche universitaire
7	Évaluation des données : méthode statistique
8	Les fruits de la diversité
8	Le point de vue du milieu des affaires
14	Les anomalies : secteurs où l'effet de la diversité est ambigu
17	L'avantage mondial
17	Les occasions manquées : obstacles et recommandations
18	Recommandations
24	Remerciements
28	À propos du CIGI
28	À propos de La Fondation Pierre Elliott Trudeau

Notices biographiques des auteures

Bessma Momani est chercheuse principale au CIGI, qu'elle a joint en 2004, et lauréate 2015 de la Fondation Pierre Elliott Trudeau. Elle détient un doctorat en science politique spécialisé en économie politique internationale. Elle est professeure à la Balsillie School of International Affairs et à l'Université de Waterloo ainsi que chercheuse principale non résidente au Centre Brookings, à Doha, et boursière Fulbright.

Jillian Stirk est une ancienne ambassadrice et a travaillé pendant plus de 30 ans pour le Service extérieur. Elle est associée au Centre for Dialogue de l'Université Simon Fraser et elle est mentore à la Fondation Pierre Elliott Trudeau. Elle siège à de nombreux conseils d'administration et fait du bénévolat auprès de plusieurs organismes communautaires.

Contributrices

Ce rapport n'aurait pas été possible sans la recherche, l'analyse, la planification et le soutien logistique indispensables réalisés par Anna Klimbovskaia et Kira Williams.

Anna Klimbovskaia est directrice de projet et chercheuse principale pour le Projet Pluralisme. Elle a dirigé la réalisation des projets ainsi que la collecte de données et l'analyse de la recherche menant au rapport intitulé « Les fruits de la diversité: l'avantage mondial du Canada ».

Kira Williams est doctorante en géographie à l'Université Wilfrid Laurier. Ses recherches portent sur les migrations internationales, les frontières et les méthodes statistiques. Kira a conçu et mis en œuvre la méthodologie quantitative du Projet Pluralisme et a écrit l'annexe technique de ce rapport.

Sommaire exécutif

Alors qu'un nombre croissant de pays se replient sur eux-mêmes et ferment leur porte à l'immigration et au libre-échange, le Canada est prêt à récolter les bénéfices de ses politiques d'immigration et de sa diversité. Un pays dont la population tire ses origines de plus de 200 nationalités doit servir de modèle pour la connectivité mondiale. Les fruits de la diversité constituent un avantage mondial pour le Canada; le présent rapport montre comment mettre à profit ce potentiel, tout en soulignant l'importance de le faire.

En s'appuyant sur de nouvelles données statistiques, sur des consultations auprès des milieux d'affaires et sur la littérature scientifique, le rapport explore les liens entre une main-d'œuvre diversifiée et la prospérité économique. Une analyse statistique poussée de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) – un compendium de données récemment diffusées par Statistique Canada au sujet de 15 000 à 20 000 employés dans plus de 7 900 milieux de travail issus de 14 secteurs industriels, entre 1999 et 2005 – fait état, dans presque tous les secteurs, d'un lien significatif et positif entre la diversité ethnoculturelle et un accroissement de la productivité et des revenus. Les données de l'EMTE sont uniques en ce sens que l'information qui s'y trouve met en lien les employés et les employeurs, permettant ainsi d'isoler les effets d'une variation de la main-d'œuvre sur le rendement.

Dans tous les secteurs, on observe qu'un accroissement d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle équivaut à une hausse de 2,4 pour cent des revenus et de 0,5 pour cent de la productivité au travail. La relation entre la diversité ethnoculturelle et le rendement est encore plus marquée dans les secteurs qui touchent à la créativité et à l'innovation, tels que l'industrie de l'information, l'industrie culturelle, les communications, les services publics et les services aux entreprises (par exemple, technologies de l'information et services juridiques, de conseil ou de vérification)¹. Sur le même plan, on observe que

les profits dépassent la moyenne dans l'industrie tertiaire à prédominance de capital et dans le secteur manufacturier secondaire. Pour nombre de cas, c'est dans ces secteurs qu'on signale la plus forte croissance des dix dernières années. En d'autres mots, si le Canada veut donner l'élan aux secteurs prometteurs à forte valeur ajoutée, la diversité de la main-d'œuvre pourrait devenir un facteur important pour la compétitivité du pays.

En complément de l'analyse statistique, les auteures ont organisé des tables rondes auprès d'une centaine d'employeurs de pointe dans sept villes. Elles ont aussi rencontré des associations industrielles pour connaître leurs points de vue sur la diversité en milieu de travail. Les dirigeants ont confirmé ce que montrent les données quantitatives : la diversité en milieu de travail est un atout pour les affaires. Lors des rencontres, les dirigeants ont indiqué que les avantages liés à la diversité comprennent l'accès à un plus grand bassin de travailleurs talentueux, l'innovation et la créativité émanant de nouvelles façons de voir, l'habileté de développer des services sur mesure pour une diversité de consommateurs au pays et une meilleure connaissance des occasions d'affaires à l'étranger.

Cependant, presque toutes les entreprises consultées reconnaissent qu'il y a des défis liés à l'atteinte des objectifs en matière de diversité et d'inclusion en milieu de travail. Les dirigeants ont signalé certains obstacles à l'inclusion et ont décrit le type de politiques et de pratiques qui seraient nécessaires pour favoriser la diversité afin de stimuler l'innovation, la productivité et la connectivité mondiale. Les obstacles touchent, notamment, à la reconnaissance des titres de compétence ou de l'expérience internationale, au manque d'accès à des cours de langue pour développer des compétences linguistiques professionnelles, à la prédominance des réseaux de travail conventionnels, aux biais inconscients dans les pratiques d'embauche et aux cultures organisationnelles traditionnelles. Quelques entreprises se montrent préoccupées par la « gestion de la diversité », où elles entrevoient l'apparition de coûts supplémentaires. D'autres reconnaissent la valeur d'une diversité des expériences professionnelles, mais admettent du même coup que leurs structures ne permettent pas d'attirer et de retenir des travailleurs talentueux d'horizons divers. On a fortement l'impression que les gouvernements et l'industrie s'intéressent

¹ Pour connaître en détail les secteurs compris dans chacune des industries, consultez la description des codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, à Statistique Canada: www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=118464.

Sommaire des recommandations



S'ouvrir au savoir-faire : promouvoir l'inclusion dans le recrutement

Pour attirer et maintenir une main-d'œuvre de talent, les employeurs doivent adopter des pratiques d'embauche plus inclusives telles que le recrutement à l'aveugle, des programmes de formation pour reconnaître les biais inconscients, la constitution d'équipes de recrutement diversifiées et l'élimination des exigences en matière d'expérience de travail au Canada. Le développement de projets, qui mettent en lien les immigrants avec les réseaux et associations professionnelles, permettrait d'améliorer l'accès et de multiplier les occasions.

Passeport pour l'emploi : reconnaître la formation, les titres de compétence et l'expérience à l'étranger

Le sous-emploi des nouveaux immigrants équivaut à un important manque à gagner pour l'économie. Les gouvernements, les organismes de réglementation, les milieux d'affaires et les établissements d'enseignement doivent lever les obstacles qui empêchent la reconnaissance des titres de compétence étrangers, tout en développant des processus clairs pour la reconnaissance professionnelle.



Les mots pour le dire : investir dans les cours de langue

Le manque de compétences pratiques en anglais ou en français est une des raisons les plus souvent invoquées pour le refus de l'embauche des immigrants. Il est temps de réinvestir dans les cours de langue axés sur le travail. Il faudrait aussi envisager d'accorder plus de points aux compétences linguistiques professionnelles dans le processus de sélection des immigrants.

Mesurer la diversité et l'inclusion : mesurer c'est accomplir

Les indicateurs et points de référence aident les employeurs à mieux comprendre leur main-d'œuvre, à comparer les résultats et à démontrer à leurs clients et employés leur engagement envers la diversité et l'inclusion. Des mesures volontaires élaborées par le milieu des affaires permettraient d'améliorer le rendement de même que l'obligation de rendre compte auprès des actionnaires et des consommateurs.



Politiques d'approvisionnement : le leadership pour l'innovation

Les gouvernements et les milieux d'affaires devraient faire de la diversité et de l'inclusion un des facteurs dont tiendraient compte les processus d'approvisionnement. Une combinaison de législations gouvernementales et de mécanismes de certification déterminés par l'industrie serait un puissant incitatif pour la diversité dans le recrutement et pour l'essor de l'innovation.

Cultures organisationnelles : aller au-delà des chiffres

Les organisations inclusives sont dirigées par des leaders qui accordent une grande valeur à l'impartialité, au mérite et au traitement équitable. Ils donnent priorité à l'inclusion plutôt qu'à la diversité, aux valeurs plutôt qu'aux chiffres et ils s'attaquent aux mythes. Les leaders doivent intégrer la diversité et l'inclusion à l'identité de l'organisme et au cœur de ses activités.



Bien comprendre la situation : le manque de données

Des données fiables sont essentielles pour mieux comprendre les enjeux démographiques et pour s'attaquer aux obstacles. Le gouvernement fédéral devrait reconduire et étendre le travail de l'EMTE afin de documenter les changements fondamentaux dans l'économie canadienne. Des banques d'emplois qui mettent en lien les compétences, les employeurs et d'éventuels employés permettraient d'accroître les occasions pour tous les Canadiens.

Connexions sur le monde : l'avantage mondial du Canada

Le Canada devrait faire valoir les avantages de la diversité et favoriser la circulation des travailleurs de talent. Les milieux d'affaires doivent reconnaître et valoriser l'expérience internationale afin de favoriser l'innovation et d'établir des ponts au-delà de l'Amérique du Nord. Le Canada devrait profiter des sommets du Groupe des Sept et du Groupe des Vingt pour promouvoir et mettre en valeur les fruits de la diversité.



beaucoup plus aux chiffres qu'à l'inclusion. Comme l'explique un cadre, « depuis vingt ans, les choses se répètent : nous nous efforçons de quantifier la diversité, mais l'infrastructure et l'environnement dans lequel nous fonctionnons restent les mêmes ». Si l'objectif est de tirer le plein potentiel de la diversité, il faudra certainement changer les modes de penser et les façons de travailler.

Dans une vingtaine d'années, l'immigration représentera l'ensemble de la croissance nette de la population et de la main-d'œuvre au Canada.² Face au vieillissement de la population et aux pressions exercées sur les services de santé, les caisses de retraite ou autres services sociaux, une main-d'œuvre dynamique, compétente et productive sera essentielle pour maintenir le niveau de vie et la compétitivité internationale du pays. Dans cet esprit, une main-d'œuvre immigrante hautement spécialisée mais sous-employée constitue une véritable ressource inexploitée, chose que le pays ne peut se permettre, et ce, tant du point de vue économique que social. Dans le contexte mondial fortement compétitif, les personnes compétentes et talentueuses se déplacent au gré des occasions; le Canada doit donc faire en sorte de demeurer une destination de choix pour les plus talentueux.

Mais il ne suffit pas de s'intéresser uniquement aux avantages qu'on peut obtenir en attirant les immigrants hautement spécialisés. Les bienfaits économiques ne forment qu'un aspect du fruit de la diversité. Encore faut-il construire une société inclusive où tous les citoyens peuvent participer, contribuer et réaliser leur potentiel, or l'inclusion est avant tout une question de leadership. Il est donc indispensable de lever les obstacles, de déboulonner les mythes, de surmonter les peurs et d'enrayer les comportements racistes et discriminatoires. Face à la montée mondiale du populisme, de l'intolérance et de l'extrémisme, il n'y a pas de place pour l'indifférence. Les Canadiens doivent faire des choix quant à la société qu'ils souhaitent bâtir. Embrasser la diversité est autant une question de valeurs qu'une question économique.

Le présent rapport propose une série de recommandations pour le gouvernement, les milieux d'affaires et les organisations qui

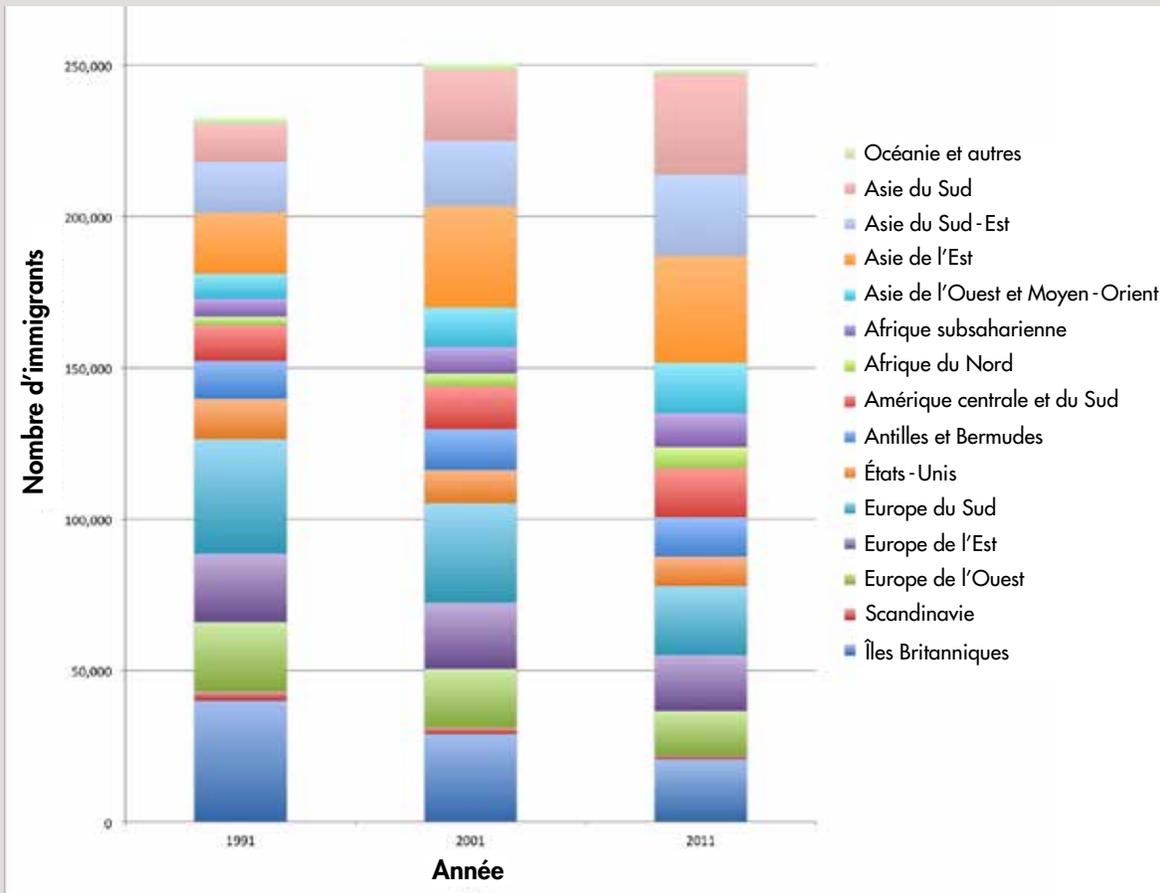
s'intéressent à la diversité et à l'inclusion. Si certaines d'entre elles ne sont pas nouvelles, il demeure tout de même urgent d'exploiter tout le potentiel et de mettre en place une nation inclusive qui profite à tous. Les données et les conclusions du rapport en expliquent le bien-fondé. La diversité du Canada et ses connections mondiales représentent un formidable atout à l'échelle mondiale, mais cette réalité n'est pas encore entièrement reconnue ou mise à profit par l'ensemble des Canadiens. Pour mettre en valeur tout le potentiel, il faut pouvoir compter sur un leadership qui appuie la diversité et il convient de se doter de politiques qui favorisent l'inclusion sociale et encouragent les Canadiens à se rallier à ce projet d'ordre mondial. L'isolationnisme se répand de plus en plus dans le monde; c'est l'occasion pour le Canada de promouvoir et de mettre à profit les fruits de la diversité.

Introduction

N'importe où dans le monde, si on demande à quelqu'un ce qui lui vient à l'esprit en pensant au Canada, la conversation porte rapidement sur la diversité. Le Canada est sans conteste l'un des pays les plus diversifiés au monde. Le recensement de 2011 montre que parmi les 33 millions d'habitants du pays, il y a plus de 7,2 millions d'immigrants de première génération et 5,7 millions d'immigrants de deuxième génération, soit respectivement 22 pour cent et 14,4 pour cent de la population totale (Statistique Canada 2011). Diverses nations autochtones, puis des vagues de migrations – d'abord principalement d'Europe et ensuite du monde entier – ont façonné notre histoire et notre identité. Non seulement le substrat ethnoculturel du Canada est-il diversifié, mais la diversité est elle-même de plus en plus visible. Actuellement, environ 60 pour cent de tous les Canadiens de première génération et 30 pour cent de ceux de deuxième génération appartiennent à des groupes des minorités visibles (*ibid.*). Cela est plus manifeste dans les grandes villes, quoique cette réalité soit de plus en plus présente partout au pays. Par exemple, les immigrants de première et de deuxième génération représentent plus de 75 pour cent de la population totale de Toronto et 67 pour cent de celle de Vancouver (*ibid.*). En soi, les villes canadiennes reflètent de plus en plus la diversité ethnoculturelle de la planète entière.

2 À cet effet, consultez « Croissance démographique : l'accroissement migratoire l'emporte sur l'accroissement naturel », Statistique Canada, 2017: www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2014001-fra.htm.

Figure 1 : Immigration totale au Canada en fonction de la région d'origine, selon les recensements de 1991, 2001 et 2011



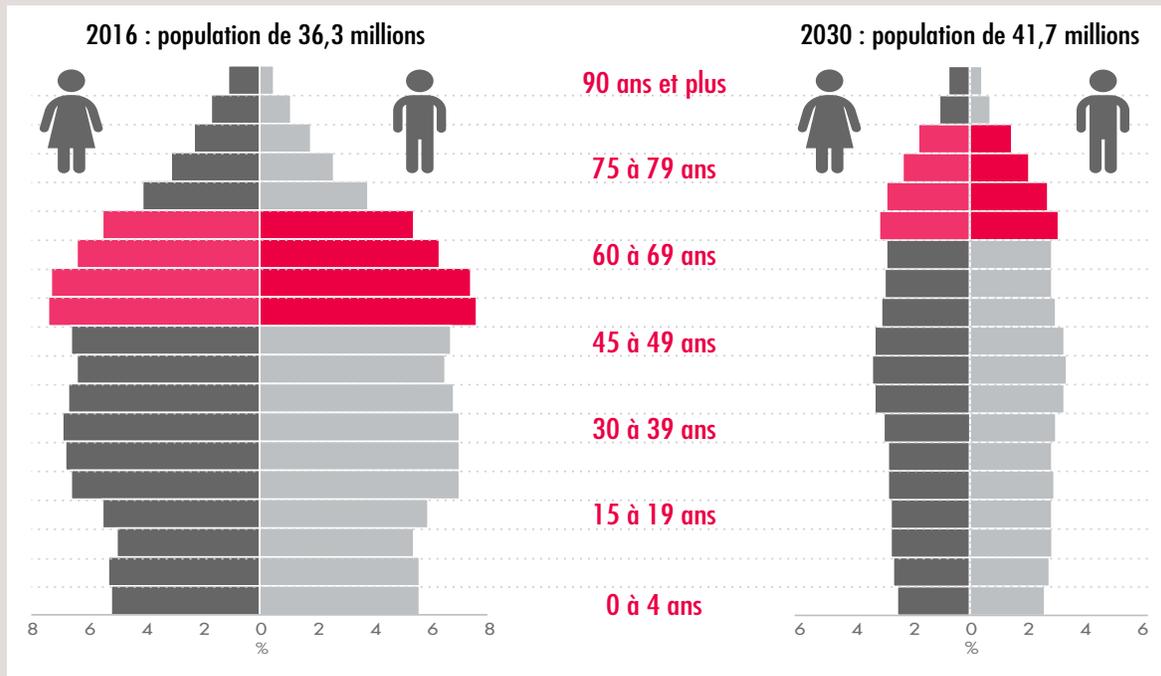
Source des données : Statistique Canada (2016).

Au cours des ans, les engagements successifs de tous les partis au pouvoir pour des politiques favorables à l'immigration ou au multiculturalisme ont permis de mettre en place un cadre favorisant la diversité au Canada. Bien qu'on puisse observer, aux États-Unis comme dans plusieurs pays d'Europe, le retour d'une réticence populiste face à l'immigration, les Canadiens se montrent généralement favorables quant à la nécessité de l'immigration et à l'importance de la diversité et du pluralisme. La majorité de la population canadienne, tout particulièrement les femmes et les jeunes, considère le multiculturalisme comme une valeur fondamentale. Selon un sondage récent d'Environics Institute, 54 pour cent des Canadiens indiquent que le multiculturalisme occupe une place importante dans leur conception de l'identité canadienne. De plus, 67 pour cent des Canadiens rejettent l'idée selon laquelle

les immigrants volent les emplois des autres Canadiens (The Environics Institute 2015).

Cependant, les Canadiens ne peuvent se complaire dans ces idées et tenir pour acquis qu'ils sont immunisés contre les sentiments anti-immigration qui émergent partout sur la planète. Une enquête d'Angus Reid menée en 2017 révèle que 41 pour cent des Canadiens estiment que le pays accueille trop de réfugiés et près d'un quart des répondants se disent en faveur d'une interdiction de l'immigration pour certains pays (Angus Reid Institute 2017). Ce n'est pas là un point de vue marginal. Il faut comprendre et traiter les craintes qui mènent à ce genre d'attitude, notamment en raison de l'importance de l'immigration pour l'économie et du rôle de l'inclusion pour l'identité canadienne et l'avenir du pays.

Figure 2 : Changements dans la structure d'âge de la population



Source : Statistique Canada (2006).

Les responsables de politiques reconnaissent la nécessité démographique d'accueillir des immigrants. Dans une vingtaine d'années, l'immigration représentera l'ensemble de la croissance nette de la population et de la main-d'œuvre au Canada (Statistique Canada 2017). Face au vieillissement de la population et aux pressions exercées sur les services de santé, les caisses de retraite ou autres services sociaux, une main-d'œuvre dynamique, compétente et productive sera essentielle afin de conserver le bassin de contribuables nécessaire pour financer les programmes publics, assurer la compétitivité internationale du pays et soutenir la croissance économique (voire figure 2).

Si les avantages de l'immigration sont bien connus des milieux de décisions stratégiques et appréciés par la plupart des Canadiens, on est en droit de se demander quelles sont les façons d'analyser la rentabilité de la diversité. Comment en mesure-t-on les retombées économiques et leurs effets dans un monde de plus en plus connecté? La diversité représente-t-elle l'avantage mondial du Canada? En guise de réponse, le présent rapport se penche sur les liens entre la diversité de la main-d'œuvre et le rendement économique, et ce, au

moyen d'un examen de la littérature, d'analyses statistiques et de consultations auprès des milieux d'affaires et des principaux intervenants.

Recherche universitaire

Les démarches entreprises comprennent une revue en profondeur de la littérature sur la diversité au Canada ainsi que des discussions avec d'éminents spécialistes de la question. La Rotman School of Management de l'Université de Toronto a coorganisé un colloque réunissant des universitaires canadiens pour discuter des liens possibles entre la diversité et la prospérité économique. Ces universitaires ont aussi formé un groupe de consultation aux fins de ce projet. Bien que les études divergent sur la nature des liens entre diversité et prospérité – et bien qu'il y ait encore des lacunes, dans l'ensemble, les résultats vont dans le sens d'autres recherches qualitatives et quantitatives qui démontrent une corrélation positive entre les deux éléments.

Les chercheurs ont étudié l'impact général de la diversité sur le rendement des entreprises. En théorie, l'ajout de diversité dans un milieu de travail multiplie les connaissances culturelles, les modes de résolution de problèmes et l'accès aux marchés internationaux. Cet ajout peut aussi donner un plus haut taux de création d'entreprises et mener à une plus grande variété de biens, de compétences ou de services (Bellini et al. 2008; Nathan et Lee 2013). On a aussi démontré que les immigrants sont en moyenne très scolarisés et plus enclins à se spécialiser en génie ou en sciences, ce qui favorise l'innovation et donne l'élan aux secteurs à forte croissance (Hunt et Gauthier-Loiselle 2010). Les données de l'EMTE indiquent que les immigrants sont significativement plus scolarisés que les personnes nées au Canada pour ce qui est du plus haut niveau de scolarisation atteint. Les données démontrent aussi que les immigrants canadiens ont davantage l'esprit d'entrepreneuriat que les personnes nées au Canada, ce qui laisse penser qu'ils sont très novateurs et versés dans les affaires (Momani 2016). La recherche montre également que les entreprises qui embrassent la diversité sont mieux préparées pour faire face aux changements, pour prévenir les conflits et pour se tailler une réputation de compagnie socialement responsable (Iles et Hayers 1997; Richard et al. 2004; Roberson et Park 2006). Selon certains auteurs, les mécanismes que la diversité met en jeu se fondent en partie sur le principe de la friction. En ce sens, la friction entre employés de diverses origines et expériences – où chacun met de l'avant ses stratégies pour répondre aux besoins de l'entreprise – peut donner lieu à l'innovation et accroître ainsi le rendement de l'entreprise (Levine et al. 2014). Les compagnies qui parviennent à hisser cette friction au rang des valeurs organisationnelles axées sur l'apprentissage continu tirent profit de la diversité en améliorant leurs produits, stratégies et pratiques, tout en redéfinissant les marchés (Ely et Thomas 2001). Un des autres mécanismes par lequel la diversité exerce un effet positif sur le rendement est la grande variété de connaissances, de compétences et d'expériences qu'une main-d'œuvre diversifiée peut offrir aux entreprises.

Bien que la littérature scientifique fasse ressortir les avantages potentiels de la diversité, les données montrent aussi qu'un accroissement de la diversité en milieu de travail peut avoir un contrecoup. Appauvrissement des communications, présence de préjugés ou baisse de confiance peuvent en effet entraver la coopération au travail

(Bellini et al. 2008). On a longtemps soutenu que les équipes dont le travail repose sur une forte confiance et une grande communication peuvent bénéficier d'une certaine homogénéité. Cela a porté certains chercheurs à penser que les équipes moins diversifiées accomplissent mieux les travaux manufacturiers ou dangereux. Une des théories de l'impact de la diversité soutient que les entreprises doivent faire face à des coûts initiaux pendant la période d'ajustement, mais qu'en bout de compte, elles finissent par tirer de nets avantages en matière de productivité, d'innovation et de profits (Richard, Murthi et Ismail 2007). Afin d'expliquer pourquoi les clients et les entreprises s'intéressent aux équipes diversifiées, la littérature scientifique avance que la diversité est particulièrement profitable pour les entreprises qui évoluent dans des milieux à haut risque, complexes et imprévisibles (Weick, Sutcliffe et Obstfeld 1999), là où elles se spécialisent dans des tâches novatrices non routinières (March et Simon 1993). Ces conditions prévalent souvent dans les établissements de services commerciaux. Par exemple, il a été démontré que la diversité ethnoculturelle chez les courtiers en bourse favorise la minutie et permet d'éviter l'imitation de décisions prises par les pairs (Levine et al. 2014). L'homogénéité culturelle pousse vers la pensée de groupe, ce qui contribue à l'émergence de bulles financières sur les marchés boursiers. Une étude a permis d'observer qu'en ayant une confiance aveugle dans les décisions de collègues culturellement semblables, les professionnels des milieux de finances homogènes sont plus enclins à se tromper sur la tendance des cours, ce qui mène par accumulation à l'apparition de bulles financières. À l'opposé, on observe, dans les marchés où les professionnels présentent divers antécédents, une prévision des cours 58 pour cent plus précise, et ce, pour divers marchés et en divers endroits (*ibid.*). La comparaison de données recueillies en plusieurs endroits du monde corrobore les effets positifs de la diversité en milieu de travail. Des études menées aux Pays-Bas, au Danemark, en Nouvelle-Zélande, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne font ressortir les gains en matière de productivité, d'innovation, de salaires et de profits pour les entreprises qui emploient une plus grande proportion d'immigrants (Bellini et al. 2008; Ozgen, Nijkamp et Poot 2011; Parrotta, Pozzoli et Pytlikova 2011; Mare, Fabling et Stillman 2011). Un milieu de travail plus diversifié ethnoculturellement peut faciliter l'entrée d'une entreprise sur les marchés étrangers

ou lui permettre d'offrir aux consommateurs des produits qui les intéressent (Cox 1994; Hart 2010). Par contre, certains chercheurs ont obtenu des données divergentes quant à l'apport bénéfique de la diversité ethnoculturelle pour les entreprises, voire même qu'elle pourrait ralentir leur croissance (Borjas 1995; Angrist et Kugler 2003). Pour expliquer ces divergences, ils avancent que la diversité est plus bénéfique pour certaines industries que pour d'autres, particulièrement dans le secteur des services (Richard et al. 2004; Nathan et Lee 2013). Cet écart dans la littérature demande un examen empirique en profondeur afin de déterminer la nature des liens entre la diversité et la prospérité économique. C'est l'objectif du présent rapport, qui effectue un examen au moyen de données statistiques et de consultations qualitatives.

Évaluation des données : méthode statistique

Une analyse économique en profondeur, portant sur 7 900 lieux de travail dans 14 secteurs et sur plus de 143 000 réponses d'employés extraites de l'EMTE, fait état, dans la vaste majorité des secteurs, d'un lien significatif et positif entre la diversité ethnoculturelle et un accroissement de la productivité et des revenus. Les données de l'EMTE ont été recueillies par Statistique Canada, de 1999 à 2005. Les lieux de travail étaient choisis aléatoirement dans le registre des entreprises. Les employeurs et les employés étaient tenus de répondre aux questions de l'EMTE et l'information recueillie était ensuite vérifiée auprès d'autres agences gouvernementales, telles que l'Agence de revenu du Canada. Les données de l'EMTE sont uniques en ce sens que l'information qui s'y trouve met en lien les employés et les employeurs, permettant ainsi d'isoler les effets d'une variation de la main-d'œuvre sur le rendement³. Ce fonds de données permet de repérer et de mesurer l'impact de la diversité ethnoculturelle dans plusieurs secteurs de l'économie canadienne.

Pour les besoins de l'analyse des données de l'EMTE, le terme « diversité ethnoculturelle » renvoie aux personnes nées hors du Canada et à celles qui parlent, à la maison, une langue autre que l'anglais ou le français. Cette définition comprend donc tous les immigrants canadiens de première génération, mais ne rend pas compte de tous ceux de deuxième génération, notamment ceux qui, à l'âge adulte, parlent anglais ou français à la maison. Elle ne tient pas compte non plus des immigrants de troisième génération et plus, puisque nos observations quant aux liens entre diversité et prospérité seraient incertaines dès la troisième génération. Afin de déterminer la prospérité d'un lieu de travail, notre analyse tient compte de deux mesures du rendement des entreprises : la productivité et le revenu.

Pour l'analyse des données de l'EMTE, nous avons employé un échantillon apparié afin de permettre une étude appariée efficace, et ce, en comparant les lieux de travail qui présentent des caractéristiques identiques – à l'exception de la diversité culturelle – et en étudiant les mesures du rendement que sont le revenu et la productivité. Théoriquement, cette méthode permet d'isoler les liens entre la diversité et le rendement par l'élimination, grâce à la méthode d'appariement, des autres facteurs qui pourraient brouiller les résultats. Pour repérer les liens, nous avons contrôlé les variables⁴ connues pour leur influence sur la relation entre la diversité culturelle et le rendement de l'entreprise (Nathan et Lee 2013). Ensuite, un algorithme d'appariement a été employé pour comparer le rendement des entreprises moins diversifiées du point de vue ethnoculturel à celui des entreprises plus diversifiées. Les entreprises appariées entre elles étant identiques quant aux variables contrôlées, nous avons été en mesure de faire ressortir l'effet d'une main-d'œuvre ethnoculturellement diversifiée sur le rendement et la productivité. Ce modèle de recherche a permis d'associer les différences observées dans le rendement des entreprises à la présence (ou l'absence) d'une diversité ethnoculturelle, ce qui en fait la principale variable déterminante⁵, hormis un reste marginal d'effet non observé.

3 Les données de l'EMTE présentent certaines limites, notamment dues au fait que l'enquête a été interrompue en 2006 et que l'analyse des auteurs ne permet pas de contrôler les variables géographiques (localisation des lieux de travail).

4 Pour plus de renseignements sur le choix des variables, veuillez consulter l'annexe, à www.cigionline.org/diversity-dividend-appendix.

5 Les variables choisies rendent compte de 93 pour cent de la variation de la diversité culturelle, créant ainsi un échantillon « équilibré » où les principaux effets résiduels sur le rendement économique ne peuvent être associés qu'à la diversité.

Les chercheurs ont souvent des difficultés à prouver si une plus grande diversité ethnoculturelle est le produit dérivé d'une performance accrue ou le résultat d'un autre facteur non identifié. Cela dit, les pratiques exemplaires ont été employées pour la revue de la littérature scientifique afin de contrôler les 10 types de variables suivants : stratégie d'affaires, innovation, taille de l'effectif, secteur industriel (par exemple, manufacture ou services), industrie, rareté des ressources, mixité des genres, scolarisation, répartition du travail et accès aux marchés étrangers. En raison du recours à la méthode d'appariement, il n'a pas été nécessaire de contrôler les variables indépendantes telles que le PIB, les taux de change ou le prix des marchandises, qui ont habituellement un impact sur le rendement des entreprises, plus ou moins prononcé selon les secteurs. Cela a permis d'isoler la diversité ethnoculturelle comme principal facteur d'influence sur la prospérité économique. En conclusion, les différences observées dans le revenu d'entreprises similaires en fonction du principe d'appariement peuvent certainement être associées à la variabilité de la diversité ethnoculturelle de la main-d'œuvre⁶.

Les fruits de la diversité

Les données de l'EMTE révèlent une forte corrélation positive entre, d'une part, la diversité ethnoculturelle en milieu de travail et, d'autre part, la productivité et le rendement. Plus précisément, un accroissement d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle équivaut, en moyenne, à une hausse de 2,4 pour cent du revenu parmi les 7 900 lieux de travail de l'enquête. Semblablement, un accroissement d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle équivaut, en moyenne, à une hausse de 0,5 pour cent de la productivité. On note une croissance du revenu dans 13 des 14 secteurs étudiés et une hausse de la productivité dans neuf d'entre eux. Comme l'indique la figure 3, les industries qui connaissent la plus forte poussée du rendement au Canada, soit plus de trois pour cent d'une hausse du revenu, sont les suivantes : information et industries culturelles; services aux entreprises; transport, entreposage et commerce de gros. Pour leur part, les industries

suyvantes présentent des résultats au-dessus de la moyenne : fabrication secondaire; transport; communications et autres services publics; foresterie, extraction minière, pétrolière et gazière.

L'évaluation des résultats statistiques a cependant donné lieu à un problème classique, à savoir lequel vient en premier entre la diversité en milieu de travail et la prospérité économique. Ainsi, bien que les données quantitatives indiquent une forte relation entre les indicateurs de la diversité et ceux de la prospérité économique, il a fallu consulter des représentants des milieux d'affaires ou autres et se pencher sur la littérature scientifique afin d'expliquer les mécanismes ou les causes possibles.

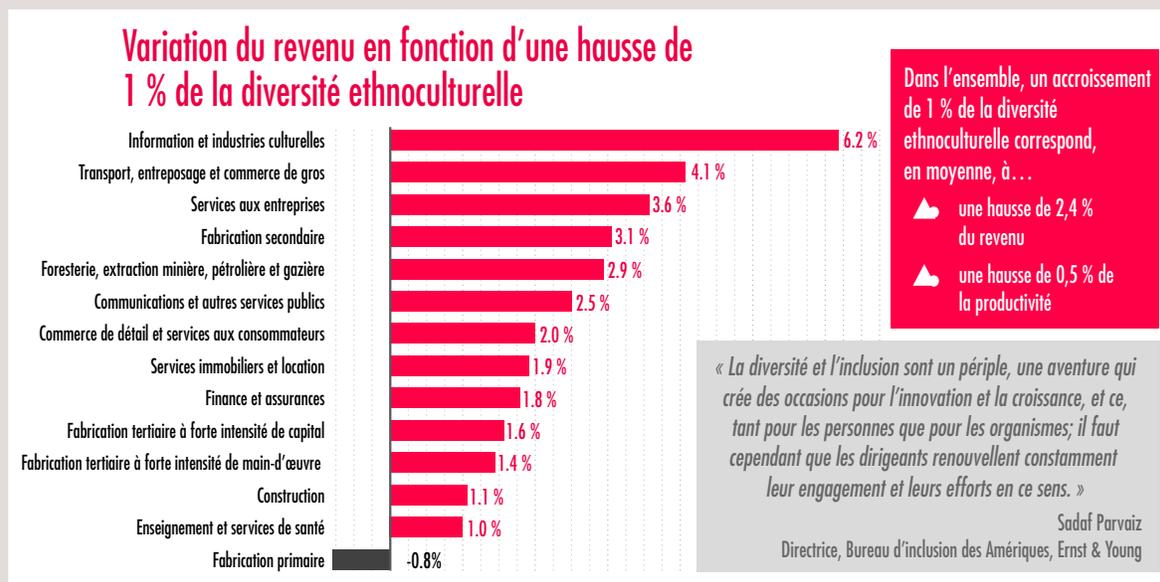
Le point de vue du milieu des affaires

En complément de la recherche quantitative, les auteures ont organisé des tables rondes dans sept villes avec plus d'une centaine d'employeurs de premier plan des secteurs privé et public au Canada, de même qu'avec des représentants d'associations industrielles, de syndicats, d'organismes de réglementation ainsi que des gouvernements provinciaux et municipaux. Les dirigeants ont confirmé ce que démontrent les données quantitatives : la diversité en milieu de travail est un atout pour les affaires. Ils ont, de plus, expliqué pourquoi il en était ainsi.

Les consultations en tables rondes semi-structurées, tenues à Kitchener-Waterloo, Toronto, Halifax, Ottawa, Vancouver, Calgary et Montréal, portaient sur des questions et points de discussion prédéterminés, ce qui a permis de tracer des parallèles et de comparer les situations entre les industries et les régions. Les employeurs publics et privés étaient invités à discuter de l'économie et du marché de la main-d'œuvre dans chacune des villes. Ainsi, les points de vue de pratiquement toutes les grandes industries du Canada étaient représentés. À ce titre, on a recueilli à Toronto les témoignages des principaux acteurs de l'industrie des finances et des services professionnels, alors qu'à Calgary la discussion a porté sur le secteur des ressources et la construction. En combinant les données sur les milieux de travail, les recherches universitaires et la réflexion des

⁶ L'annexe détaillant les résultats statistiques et la méthodologie complète est accessible à www.cigionline.org/diversity-dividend-appendix.

Figure 3 : Corrélation positive entre la diversité ethnoculturelle et le revenu de l'entreprise



Source des données : Statistique Canada (2011).

employeurs, on obtient un nouveau panorama des avantages, défis ou occasions inexploitées qu'offre la diversité en milieu de travail.

Les questions posées aux participants portaient sur les arguments économiques et commerciaux favorables à la diversité en milieu de travail, sur la gestion de la diversité de même que sur l'attraction et la rétention des travailleurs talentueux. Ces questions visaient à dévoiler le point de vue des entreprises sur l'impact financier de la diversité, ainsi qu'à repérer les obstacles qui empêchent la réalisation de cet impact. Afin de laisser libre cours aux discussions, aucune limite n'a été donnée à la définition du mot « diversité ». Cependant, la plupart des conversations ont porté sur la diversité ethnoculturelle et la mixité des genres. Ce sont aussi les catégories saisies par l'EMTE, qui sous-tendent l'analyse statistique. Bien que l'intention était de faire ressortir la nature protéiforme de la diversité – par exemple, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion, etc., on a observé que les compagnies ont plutôt tendance à s'intéresser à la question ethnoculturelle ou à celle du genre, en raison d'une plus grande visibilité et de l'identification volontaire à ces formes de diversité.

Plusieurs thèmes communs ressortent à travers le pays, mais on observe aussi d'intéressantes différences régionales. À Halifax, les participants ont parlé des défis démographiques liés à

la population vieillissante et en déclin. On y a souligné que l'attraction et la rétention d'immigrants compétents est un des facteurs clés pour l'avenir de la prospérité économique. Par ailleurs, on a soulevé la question de la marginalisation des communautés minoritaires de longue date, comme les Autochtones et les Noirs de la Nouvelle-Écosse. À Vancouver et à Toronto, deux villes extrêmement diversifiées, l'accent portait sur l'inclusion et, dans le cas de Vancouver, sur le besoin de briser les frontières entre divers groupes ethniques et de renforcer les liens avec l'Asie. À Calgary, les discussions ont porté sur les défis liés à l'attraction et à la rétention d'une main-d'œuvre diversifiée étant donné la nature cyclique de l'industrie pétrolière et gazière. Les participants ont fait valoir qu'il est plus complexe de gérer une main-d'œuvre diversifiée dans les industries du secteur primaire, où la sécurité prime, que dans les entreprises de services ou de l'industrie culturelle, où l'on privilégie la créativité et l'innovation. À Montréal, on a évoqué le modèle d'immigration du Québec, ce qui a amorcé une discussion sur l'identité et sur les moyens d'équilibrer le fort sentiment d'appartenance à l'identité québécoise dans une société diversifiée. La discussion de Kitchener-Waterloo a démontré l'importance des infrastructures, tant physiques que sociales, pour attirer et retenir une population diversifiée. Comme dans maintes petites villes, il y a un

grand besoin de travailleurs talentueux, mais les milléniaux compétents recherchent désormais plus que des emplois; ils accordent beaucoup d'importance à l'accès aux services, au transport, aux activités culturelles, aux événements sportifs et à la diversité. À Ottawa, la discussion a porté sur les enjeux politiques tels que les moyens d'encourager les entreprises à s'intéresser aux marchés internationaux, l'atout d'une éducation internationale ou le rôle du gouvernement pour appuyer la diversité et l'inclusion.

En complément de l'analyse des données et des tables rondes, nous avons mené des entrevues individuelles avec des représentants d'associations professionnelles ou commerciales et des dirigeants syndicaux afin d'approfondir les résultats. À cet égard, nous avons rencontré des représentants des organismes suivants : Manufacturiers et Exportateurs du Canada, Association des produits forestiers du Canada, Association canadienne des technologies de l'information, Femmes en communications et technologie ainsi que des syndicats. Bien que tous les secteurs couverts par l'EMTE aient été consultés, le présent rapport se centre sur les industries où l'on observe les liens les plus forts et les plus faibles entre la diversité et la performance, et ce, afin d'en expliquer la nature.

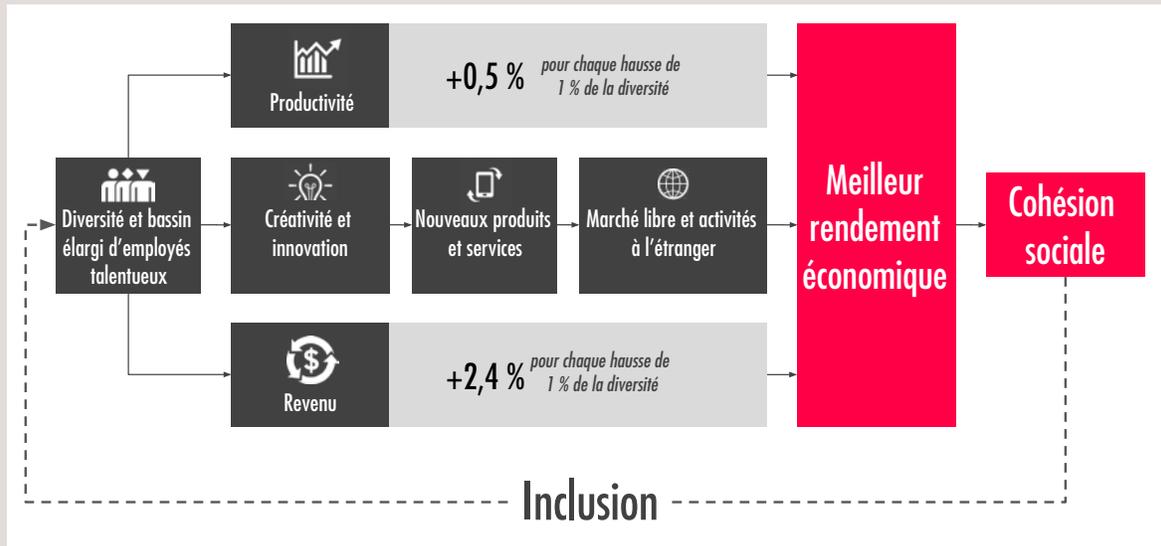
« La diversité se nourrit de la diversité. Les personnes diversifiées veulent vivre dans des villes diversifiées où la culture, les arts et les sports reflètent ces réalités, mais servent aussi à unifier les gens dans le partage de l'expérience. »

C'est dans **l'information et les industries culturelles** que la diversité présente les plus grands avantages, avec un accroissement moyen de 6,2 pour cent des revenus et de 0,7 pour cent de la productivité pour chaque hausse d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle dans le milieu de travail. Ce secteur comprend la publication, la musique, le cinéma, la télédiffusion, les télécommunications, les arts de la scène et les services d'information. Toutes ces industries ont mentionné l'importance de l'innovation, de l'entrepreneuriat et des relations

avec la clientèle. À l'une des tables rondes, le dirigeant d'une grande compagnie canadienne de télécommunication a expliqué que les avantages de la diversité dans ce secteur viennent du fait que la composition de l'effectif reflétait la diversité croissante du bassin de consommateurs. La présence d'une main-d'œuvre diversifiée s'est avérée avantageuse quand la compagnie a mis au point des initiatives d'inclusion, en invitant les femmes et les minorités visibles à participer au processus de création. Comme le souligne Cheryl Fullerton, vice-présidente directrice, communications, chez Corus Entertainment : « Dire qu'on s'engage envers la diversité est une chose, l'atteindre et en tirer profit en est une autre. Depuis vingt ans, ça se répète : nous nous efforçons de quantifier la diversité, mais l'infrastructure et l'environnement dans lequel nous fonctionnons restent les mêmes. » En passant d'une philosophie de diversité à une philosophie d'inclusivité, Corus a été en mesure d'accroître le contenu, d'élargir son auditoire et d'améliorer les services.

Pour sa part, la cadre d'une importante compagnie canadienne du secteur des médias et du divertissement a fait remarquer que le bassin de candidats à l'emploi était plus diversifié que jamais, ce qui rend compte, en partie, d'une plus grande scolarisation des minorités visibles et des femmes. Cependant, elle doute que le secteur de l'information et de la culture soit plus ouvert que d'autres à la diversité; elle croit plutôt que celle-ci résulte des changements sociodémographiques dans les grands centres urbains où sont établies ces industries. Ailleurs, le gestionnaire d'un studio de création indique que 25 nationalités sont présentes parmi les 300 employés de l'entreprise. Il insiste sur l'importance d'entretenir un environnement propice à l'inclusion – qui conduit à la productivité – et, souvent, cela doit se faire en dehors du lieu de travail. Les industries culturelles comprennent en effet l'importance de la mise en place de plaques tournantes culturelles. Dans cette compagnie, on remarque que « la diversité se nourrit de la diversité. Les personnes diversifiées veulent vivre dans des villes diversifiées où la culture, les arts et les sports reflètent ces réalités, mais servent aussi à unifier les gens dans le partage de l'expérience. » On veut dire par là que même s'il est important de vouloir embaucher un personnel diversifié, il faut garder à l'esprit qu'un des principaux moyens d'attirer et de retenir des employés talentueux diversifiés est de s'installer dans

Figure 4 : Diversité ethnoculturelle et retombées économiques et sociales



Source des données : Statistique Canada (2011).

des centres urbains dynamiques qui répondent culturellement aux désirs de la main-d'œuvre.

Semblablement, la présence de diverses communautés crée de nouvelles occasions d'affaires pour le secteur de l'information et des industries culturelles. Les chaînes de télévision spécialisées de Toronto, par exemple, ont mis à profit le mélange ethnoculturel de la ville en télédiffusant en mandarin, cantonais, italien, pendjabi, portugais, arabe et autres langues. D'autres entreprises ont aussi mis sur le marché des médias ethniques et ont découvert de nouvelles occasions en prêtant l'oreille à la diversité de leur main-d'œuvre.

Un représentant a indiqué que sa compagnie a eu recours à une équipe ethnoculturellement diversifiée pour mettre en marché ses nouveaux programmes ethniques. La compagnie a ensuite découvert que les consommateurs avaient établi des relations positives avec le personnel de service, ce qui a fait monter le nombre d'inscriptions aux chaînes ethniques. Des gains d'auditoires similaires ont été enregistrés en invitant plus de femmes à la création de contenu spécifique ou de programmes conçus sur mesure.

On observe également, dans le secteur des services aux entreprises, un fort lien entre la diversité et les retombées économiques, avec un accroissement moyen de 3,6 pour cent du revenu et d'un pour cent de la productivité au travail pour chaque hausse d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle. Il

n'a donc pas été surprenant de constater, lors des tables rondes, que les services de conseil en gestion, les services de vérification, les cabinets d'avocats et les compagnies de technologies de l'information figuraient parmi les plus grands louangeurs de l'avantage de la diversité pour leurs organismes.

Les compagnies du secteur des services aux entreprises – cabinets d'avocat, entreprises technologiques, sociétés de commercialisation et autres fournisseurs de services professionnels – ont toutes souligné l'importance d'exploiter le plus grand bassin possible de travailleurs compétents et talentueux, y compris à l'étranger. La représentante d'une des plus importantes entreprises technologiques au monde a expliqué que la priorité de la firme était de combler le grand besoin de programmeurs, d'analystes, de concepteurs et autres innovateurs, sans égard à leur provenance. Elle a ajouté : « Les entreprises en démarrage recherchent le talent, elles ne s'intéressent pas à savoir d'où il vient. Le secteur des technologies à Waterloo tente d'attirer les immigrants pour combler le besoin de programmeurs, innovateurs en technologie, etc. » Les multinationales des technologies, qui mettent en marché des produits destinés à des milliards d'utilisateurs – pas uniquement canadiens – ont aussi besoin d'une main-d'œuvre diversifiée pour comprendre leurs consommateurs dans le monde. Comme l'a indiqué le dirigeant d'une entreprise technologique : « Si on propose un produit à un milliard d'utilisateurs,

il faut pouvoir penser en termes de diversité afin de présenter un logiciel ou une application sur mesure à divers groupes démographiques. »

« Si on propose un produit à un milliard d'utilisateurs, il faut pouvoir penser en termes de diversité afin de présenter un logiciel ou une application sur mesure à divers groupes démographiques. »

Les discussions aux tables rondes ont aussi corroboré les recherches qui suggèrent que la diversité stimule la productivité et l'innovation. Cela est particulièrement vrai pour les industries liées au savoir telles que la consultation, la vérification ou les services légaux et financiers. Comme l'indique Sadaf Parvaiz, directrice du Bureau pour l'inclusion des Amériques chez Ernst & Young : « Les recherches indépendantes nous indiquent que les équipes diversifiées donnent des résultats plus précis que les équipes homogènes. L'homogénéité peut mener au piège de la "pensée de groupe" qui donne trop d'assurance aux équipes, produit des résultats moins précis et rend un travail de moindre qualité. »

Une participante a indiqué que son cabinet d'avocats avait gagné, face à un rival, un appel d'offres de plusieurs millions de dollars, et ce, parce qu'ils avaient proposé une équipe diversifiée alors que l'autre cabinet ne l'avait pas fait. Cela a immédiatement galvanisé la haute direction, qui a réorienté la démarche du cabinet en matière de diversité et mis en place des mesures pour faciliter l'inclusion et l'embauche d'employés diversifiés. Dany Assaf, partenaire du cabinet Torys LLP, confirme que les multinationales avec lesquelles ils font affaire exigent souvent des équipes d'avocats diversifiées, ce qu'elles précisent dans les lettres d'entente. « On peut voir, dit-il, que la diversité fait de plus en plus partie des modalités d'entente, ce qui pousse les cabinets plus homogènes à vouloir se diversifier. » M. Assaf ajoute que la diversité aide la productivité, « car si les gens voient qu'il y a un système où le mérite mène à la réussite, ils seront plus productifs – s'ils constatent de plus en

plus la réussite chez leurs semblables, ils feront le petit effort supplémentaire. » Mme Parvaiz fait remarquer, pour sa part, que « la capacité d'innover et d'apprendre selon divers points de vue est fondamentale pour stimuler l'innovation, établir de forts liens interpersonnels et proposer aux clients les meilleurs services. » La mise en place de la diversité, note-t-elle, s'est avérée plus facile quand la compagnie a vu les chiffres prouvant qu'elle permet d'accroître les recettes.

Le secteur de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital et le secteur de la fabrication secondaire sont parvenus, eux aussi, à miser sur les avantages de la diversité. Ces secteurs comprennent l'automobile, l'informatique, la machinerie, les produits chimiques, les plastiques, le caoutchouc et la fabrication de produits métalliques. Les données statistiques indiquent que le secteur de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital connaît une hausse moyenne de 1,6 pour cent du revenu pour chaque ajout d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle. L'importance de ces constatations comporte deux volets. Premièrement, la littérature scientifique a souvent fait ressortir que la diversité avait moins d'impact sur le revenu et la productivité dans les secteurs manufacturiers que dans les secteurs des services. Les résultats des recherches entreprises pour le présent rapport montrent plutôt que même dans le secteur de la fabrication à forte intensité de capital, la diversité a un effet important sur le bénéfice net d'une compagnie. Deuxièmement, les constatations ont aussi du poids en raison de l'importance du secteur automobile dans l'économie canadienne, qui représentait 15,5 pour cent de toutes les exportations en 2015⁷. De plus, le secteur automobile emploie environ 115 000 personnes au Canada et il s'agit d'une industrie importante pour les autres producteurs d'intrants⁸.

Un manufacturier automobile a indiqué qu'en raison des coûts de production relativement élevés au Canada, la qualité de la main-d'œuvre est une façon d'accroître la compétitivité. Une main-d'œuvre diversifiée aide à trouver « les petites idées » qui améliorent la production. Par contre, la représentante d'une autre compagnie automobile admet que le secteur fait face à des défis en

7 Voir www.asiapacific.ca/statistics/trade/regional-trade/canadas-trade-world-product.

8 Voir www.statcan.gc.ca/pub/11-626-x/2013026/c-g/desc/desc05-fra.htm.

« La capacité d'innover et d'apprendre selon divers points de vue est fondamentale pour stimuler l'innovation, établir de forts liens interpersonnels et proposer aux clients les meilleurs services. »

matière de diversification de la main-d'œuvre; par exemple, les membres d'équipes diversifiées d'une ligne d'assemblage qui ne se fréquentent pas en dehors des heures ouvrables peuvent connaître certaines tensions au travail. Par ailleurs, quand l'entreprise a utilisé des techniques de recrutement à l'aveugle et des tests d'aptitudes, plutôt que le recrutement par recommandation, elle a su attirer plus de femmes et de membres des minorités ethniques. La diversité au travail demande des efforts, note-t-elle, mais une compagnie tire avantage quand elle parvient à attirer et à retenir les travailleurs les plus talentueux.

Même dans les secteurs traditionnellement plus homogènes comme la foresterie, l'exploitation minière ou l'extraction pétrolière et gazière, les employeurs reconnaissent les avantages liés à la diversification de la main-d'œuvre. La hausse moyenne observée, soit 2,9 pour cent du revenu, est significative dans un secteur essentiel pour le revenu national. En effet, ce secteur représente environ 132,7 milliards de dollars du BIP et constitue un des principaux exportateurs du Canada (Statistique Canada 2017)⁹. Les dirigeants admettent qu'à long terme il y aura pénurie de la main-d'œuvre qualifiée et qu'en raison de la nature cyclique des industries de marchandises, une embauche diversifiée deviendra nécessaire pour répondre à la demande de main-d'œuvre.

Selon un sondage effectué par Ernst & Young, 61 pour cent des employés des secteurs pétroliers et gaziers à travers le monde estiment que la mixité des genres influe positivement sur le rendement financier, et 77 pour cent d'entre eux

croient que la diversité a un impact positif sur la performance non financière¹⁰. Rachel Moore, une directrice des ressources humaines qui a travaillé plusieurs années pour d'importantes compagnies des secteurs pétrolier et gazier, indique que la présence d'employés qui parlent une variété de langues et comprennent les cultures étrangères permet de trouver des occasions d'affaires à l'étranger; par exemple, « les ingénieurs sont en mesure d'expliquer le fonctionnement d'un projet dans la langue du client. » Mme Moore ajoute qu'au cours de négociations, un de ses anciens employeurs avait invité les représentants d'une compagnie pakistanaise. Ceux-ci avaient remarqué une salle de prière installée pour un des employés musulmans. Cela avait permis d'établir des « liens de confiance » et aidé la compagnie canadienne à conclure l'entente. Elle ajoute que « les gens qui n'ont travaillé qu'au Canada ont dans l'ensemble des expériences très similaires. Il faut voir ce qu'ont à offrir les expériences plus diversifiées. »

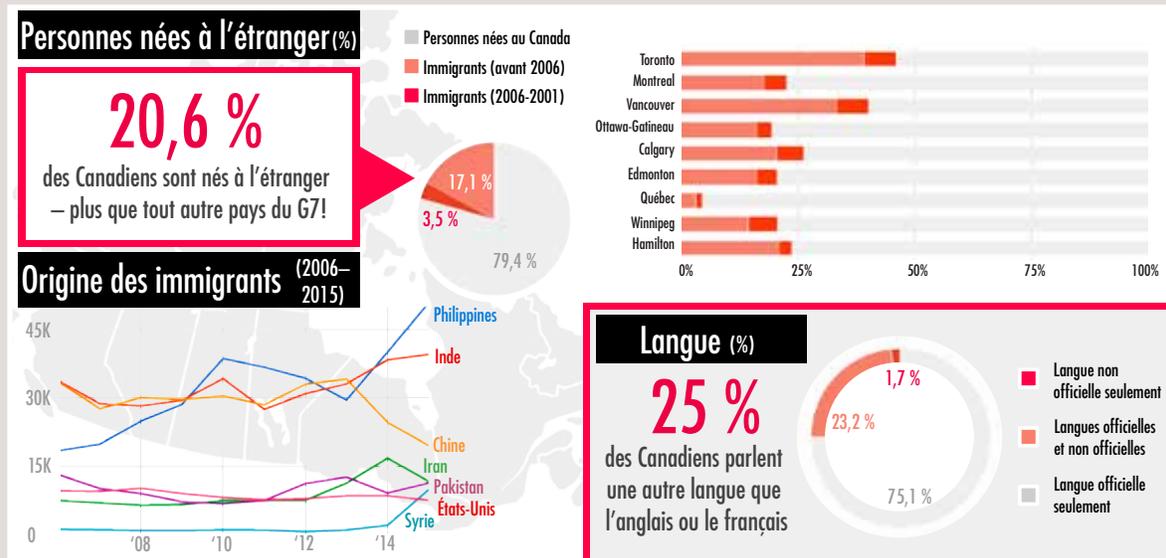
« Les gens qui n'ont travaillé qu'au Canada ont dans l'ensemble des expériences très similaires. Il faut voir ce qu'ont à offrir les expériences plus diversifiées. »

Une autre compagnie pétrolière et gazière a indiqué qu'en faisant fi de la diversité, on pourrait éventuellement faire face à une réelle pénurie de main-d'œuvre en raison du vieillissement de la population active dans les régions rurales du Canada. Cela fait écho au sondage d'Ernst & Young qui indique que 94 pour cent des 236 employés du secteur pétrolier et gazier interrogés dans 35 pays estiment que la diversité dans la réflexion et l'expérience est importante pour faire face aux interruptions imminentes du secteur. Comme le souligne Mme Parvaiz, « la diversité et l'inclusion sont un périple, une aventure qui crée des occasions pour l'innovation et la croissance, et ce, tant pour les personnes que pour les organismes; il faut cependant que les dirigeants renouvellent constamment leur engagement et leurs efforts en ce sens. »

⁹ Voir www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/econ41-fra.htm; www5.statcan.gc.ca/cansim/a26;jsessionid=92D7B2B5F81DE4971CEC103240B29631?id=3790031&lang=fra&retrLang=fra.

¹⁰ Voir www.ey.com/gl/en/industries/oil-gas/ey-diversity-boosts-performance-in-oil-and-gas.

Figure 5 : Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada



Source des données : Statistique Canada (2011).

Les participants aux tables rondes ont fait remarquer que, dans le secteur minier, il est plus fréquent de rencontrer une main-d'œuvre diversifiée dans les bureaux que sur le terrain. Dans certains cas, les compagnies préfèrent former plusieurs équipes monoculturelles de diverses origines ethnoculturelles pour travailler, par exemple, sur les plateformes de forage ou autres endroits dangereux. L'idée est que les équipes diversifiées pourraient éprouver des problèmes de communication. Dans un environnement où il faut une grande collaboration et de la confiance, les équipes diversifiées pourraient faire face à des enjeux de sécurité réels ou perçus. Par contre, quand les gestionnaires de toutes ces équipes monoculturelles se rencontrent, la créativité qui résulte de la diversité donne lieu à des décisions en matière de production. Cela fait écho aux impressions des représentants du secteur de la construction. Ainsi, même si le travail de terrain est souvent effectué par des équipes monoculturelles, les gestionnaires de ces équipes, qui se rencontrent pour parler des processus, trouvent des solutions aux problèmes et des façons d'accroître l'efficacité.

Comme pour le secteur automobile, les professionnels des ressources humaines ont indiqué qu'en éliminant le principe du recrutement sur recommandation, ils ont été en mesure d'obtenir une main-d'œuvre plus diversifiée. De plus, une compagnie minière a remarqué qu'une

équipe d'embauche diversifiée est plus à même d'évaluer les titres de compétence et l'éducation à l'étranger, ce qui, en retour, donne lieu à l'embauche d'une main-d'œuvre plus diversifiée. Comme l'a noté un des participants : « Les équipes de recrutement diversifiées sont capables de capter un réseau plus vaste et se sentent plus à l'aise avec un bassin diversifié de candidats. Elles sont aussi plus en mesure d'évaluer les écoles à l'étranger. »

Les anomalies : secteurs où l'effet de la diversité est ambigu

Les données de l'EMTE révèlent une corrélation négative entre la diversité ethnoculturelle au travail et la prospérité dans le secteur de la fabrication primaire. Par ailleurs, les mêmes données font voir une corrélation positive, quoique modeste, dans le secteur de l'enseignement et des services de santé. En moyenne, une hausse d'un pour cent de la diversité est associée, d'une part, à une baisse de 0,8 pour cent du revenu dans la fabrication primaire et, d'autre part, à un accroissement d'un pour cent du revenu dans l'enseignement et les services de

santé. Bien que la littérature scientifique suggère qu'on puisse observer une corrélation négative dans le secteur manufacturier, il a été surprenant de trouver une telle corrélation uniquement dans un de ses sous-secteurs. Les services de santé et l'enseignement appartiennent, quant à eux, au secteur des services. Ils constituent un employeur beaucoup plus important que la fabrication primaire, ce qui rend plus intéressante l'anomalie du peu d'effet positif observé dans cette industrie.

Les services de santé, l'éducation et l'aide sociale comptent parmi les trois principaux employeurs au Canada (environ 2,3 millions de personnes) et le peu d'effet qu'on y observe, entre l'ajout de diversité ethnoculturelle et le revenu, soulève des questions. Ce secteur comprend les universités, les collèges, les écoles, les hôpitaux, les foyers de soins de longue durée, les laboratoires et les services sociaux. Plusieurs institutions de ce secteur ont participé aux tables rondes. Le modeste effet positif pourrait-il s'expliquer par la forte présence, dans ce secteur, d'institutions à but non lucratif? La recherche effectuée par les auteures révèle qu'il n'y a pas plus d'organisations à but non lucratif dans ce secteur qu'ailleurs. Cependant, le financement public y représente souvent la principale source de revenus. Ce modèle de financement pourrait avoir une influence déterminante sur les mécanismes qui entrent en jeu. Qui plus est, l'allocation de fonds publics dans les établissements de santé exerce une pression sur le contrôle des dépenses et la substitution capital-travail est un bon moyen de réduire les dépenses. La portée du présent rapport ne permet pas d'expliquer définitivement le peu d'effet observé, mais il serait intéressant d'approfondir cette question éventuellement. Cependant, lors des tables rondes et des entrevues, on a soulevé nombre de défis auxquels fait face ce secteur, notamment pour ce qui est des emplois racialisés et précaires ainsi que du sous-emploi des travailleurs immigrants. De plus, on a exprimé certaines préoccupations quant aux obstacles et au manque de parcours professionnels ou d'occasions d'accroître ses compétences pour les personnes issues de la diversité, dans ce secteur.

Tant la gestion que les syndicats admettent que le sous-emploi des immigrants travailleurs de la santé, la prédominance du travail à temps partiel par rapport au temps plein ainsi que le grand nombre de minorités visibles et d'immigrants dans les services de première ligne constituent des problèmes d'équité en matière d'emploi. Les

études démontrent qu'il y a une surreprésentation d'immigrants dans les postes des services de santé où le salaire est moindre et où il y a moins de sécurité d'emploi (Armstrong et Braedley 2013, 80-81). En embauchant plus de personnes des minorités visibles en première ligne – par exemple, des infirmières auxiliaires, des préposés aux soins et, particulièrement, des préposés aux services de soutien personnel, les établissements de santé arrivent à réduire les dépenses associées au recrutement d'infirmières autorisées (un des coûts engagés les plus élevés du secteur). L'embauche racialisée à moindre salaire est souvent plus prononcée pour les emplois peu rémunérés dans les foyers de soins prolongés que dans les hôpitaux (*ibid.*). Un gestionnaire a confirmé que les prestataires de services de première ligne, tels que les préposés aux services, les techniciens de laboratoire, les préposés à l'accueil et les préposés aux soins, sont souvent des femmes ethnoculturellement diversifiées alors que les médecins, les chirurgiens, les administrateurs et les membres du conseil sont plutôt des hommes moins diversifiés sur le point ethnoculturel.

Plusieurs hôpitaux ont souligné, aux tables rondes, le sous-emploi des immigrants travailleurs de la santé. Un gestionnaire d'hôpital a indiqué que plusieurs candidats étaient des immigrants récents formés en médecine, mais qui ne pouvaient même pas remplir les conditions d'un poste d'infirmier praticien autorisé. Les études révèlent, chez les immigrants travailleurs de la santé, un taux élevé de sous-emploi ou une non-concordance entre le niveau de scolarisation et l'emploi exercé. En 2001, 26 pour cent des hommes immigrants récents et 36 pour cent des femmes immigrantes récentes dans les services de santé présentaient une telle non-concordance; de plus, 23 pour cent des hommes immigrants qui, dans leur pays d'origine, étaient médecins et 47 pour cent des femmes immigrantes qui exerçaient le métier d'infirmière étaient sous-employés au Canada. À l'opposé, on observe des taux de sous-emploi plutôt bas pour leurs homologues nés au Canada (Galarneau et Morissette 2004). Les autres domaines professionnels de la santé où les immigrants connaissent un haut taux de non-concordance par rapport à leurs homologues nés au Canada sont la pharmacie, la physiothérapie, la dentisterie, l'optométrie et la médecine

La question du genre

Bien que cette étude porte sur la diversité ethnoculturelle, l'occasion permettait d'examiner aussi les données portant sur la mixité des genres. Les entreprises s'intéressent à toutes les formes de diversité et, dans une certaine mesure, on observe, pour ces deux groupes d'employés, des défis semblables en matière d'attraction et de rétention de travailleurs talentueux ou dans les moyens de favoriser des lieux de travail inclusifs. Il est démontré que la présence de femmes aux conseils d'administration et dans la haute direction a un impact positif direct sur le revenu (Joy et al. 2007; Noland, Moran et Kotschwar 2016). Les données de l'EMTE confirment nombre de recherches et d'études qui révèlent l'avantage de la mixité au travail, en particulier un accroissement substantiel du revenu et de la productivité quand les milieux de travail tendent vers la parité de genre. Pour chaque hausse d'un pour cent de la mixité, il y a en moyenne un accroissement de 3,5 pour cent du revenu et de 0,7 pour cent de la productivité, et ce, après avoir contrôlé les mêmes variables que pour la diversité ethnoculturelle.

La littérature scientifique montre que la parité de genre mène à des gains de productivité et de revenu dans les secteurs de hautes technologies et axés sur les connaissances, mais elle mentionne qu'on observe le contraire dans les industries traditionnelles telles que le secteur manufacturier (Garnero, Kampelmann et Rycx 2014). Les résultats montrent des gains de revenu dans chacun des 14 secteurs, quoique plus prononcés pour la foresterie, l'extraction minière, pétrolière et gazière, ainsi que dans l'enseignement et les services de santé. En effet, conformément aux meilleures données disponibles, la mixité des genres est avantageuse pour le bénéfice net de toute entreprise et devrait être inscrite aux priorités.



« La diversité est plus qu'une question de chiffres; elle concerne la préparation du milieu de travail. Les employeurs savent qu'une culture propice à l'inclusion favorise le sentiment d'appartenance. Il s'agit de permettre aux employés de vivre une expérience positive où ils pourront atteindre leur plein potentiel. »

vétérinaire¹¹. Puisque les professions de la santé sont très réglementées et nécessitent des titres de compétence canadiens, le manque de parcours permettant aux professionnels étrangers de mettre à niveau leurs compétences et de répondre aux exigences canadiennes, ainsi que les coûts associés à l'acquisition des titres de compétence, mènent tant au sous-emploi des immigrants qu'aux pénuries de travailleurs de la santé.

Bien que les universités indiquent souvent que leur effectif étudiant est diversifié, c'est loin d'être le cas pour les corps enseignants (Ng 2013; Henry et Tator 2009). Selon le recensement de 2006, environ 17 pour cent des enseignants universitaires appartiennent à des minorités visibles (Association canadienne des professeurs et professeurs d'université 2010). Même si la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* astreint les universités à déclarer leur engagement envers l'équité dans toute offre d'emploi, cela se résume souvent à un « vœu pieux » dans les procédures d'embauche comme telles. Attribuer le manque de diversité à l'insuffisance du nombre de représentants des minorités dans les programmes postdoctoraux est une explication jugée insatisfaisante (Ng 2013). Alors que la composition ethnoculturelle du corps enseignant semble s'améliorer dans certaines universités canadiennes, le pourcentage d'enseignants qui proviennent de groupes ethniques minoritaires

11 Voir www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010102/tables-tableaux/11121/tbl003-fra.htm.

est bien au-dessous de la moyenne observée dans les agglomérations urbaines où se trouvent ces établissements universitaires (*ibid.*).

Plusieurs universités ont participé aux tables rondes et y ont rappelé que la diversité constituait une priorité à leurs yeux. Comme le dit un représentant : « Alors que l'effectif étudiant se diversifie de plus en plus, il faut que le corps enseignant et le personnel reflètent aussi la société, mais il y a encore des biais inconscients liés à l'embauche des minorités ethniques. » De plus, comme le note Marilyn Thompson, vice-rectrice principale aux ressources humaines à l'Université de Waterloo : « La diversité est plus qu'une question de chiffres; elle concerne la préparation du milieu de travail. Les employeurs savent qu'une culture propice à l'inclusion favorise le sentiment d'appartenance. Il s'agit de permettre aux employés de vivre une expérience positive où ils pourront atteindre leur plein potentiel. »

L'avantage mondial

Les participants aux tables rondes ont souligné que la diversité ethnoculturelle, l'expérience internationale, ou encore cet ensemble subtil de qualités qu'on peut qualifier de « souplesse culturelle » étaient essentiels pour accéder aux marchés mondiaux. Ce n'est là qu'un des aspects de l'avantage mondial de la diversité pour le Canada. Andrew Matthews, directeur de la firme de services consultatifs internationaux Douglas McNeill Consulting, à Ottawa, observe que les employés immigrants agissent souvent comme ponts indispensables pour faire des affaires à l'étranger. Il ajoute que « les employés ethnoculturellement diversifiés, donc habitués aux marchés étrangers, aident à paver la route pour l'expansion des activités. » En effet, plusieurs entreprises observent que la diversité au travail est un atout pour concevoir sur mesure des produits ou services – qu'on parle d'applications mobiles ou d'aéronautique – destinés aux consommateurs étrangers. Face aux efforts du Canada pour accroître et diversifier ses activités commerciales et d'investissement au-delà du marché américain, l'habileté à négocier, à communiquer et à comprendre les autres marchés mondiaux constitue un véritable avantage.

Les banques, les manufacturiers, les cabinets d'avocats et les industries minières indiquent tous que leurs meilleurs employés sont souvent ceux qui adoptent un point de vue international; dans certains cas, l'expérience à l'étranger est un prérequis pour l'avancement professionnel. Parallèlement, plusieurs entreprises reconnaissent éprouver des difficultés dans l'évaluation de l'expérience et de la scolarisation à l'étranger. La vérité est que la loi du moindre effort fait souvent ombrage au bien-fondé des titres de compétence ou de l'expérience à l'étranger, ce qui cristallise les pratiques d'embauche craintives et accentue le manque de vue d'ensemble ou de connaissances internationales. À l'opposé, les diplômés du programme Erasmus de l'Union européenne, selon lequel les étudiants doivent suivre une partie de leur cours dans un autre pays européen, présentent un taux de chômage 23 pour cent plus bas que les autres étudiants (Commission européenne 2014). Malheureusement, les étudiants canadiens sont souvent réticents à s'aventurer à l'étranger, craignant que leur expérience ne soit pas reconnue à sa juste valeur à leur retour. Pourtant, les contacts à l'étranger et l'expérience internationale peuvent figurer parmi les principaux atouts du Canada; atouts qui lui permettraient de se démarquer des autres pays et, en théorie, d'aider les Canadiens à se réaliser dans le contexte d'une économie mondialisée. Les contacts internationaux doivent donc être reconnus et entretenus.

Les occasions manquées : obstacles et recommandations

Pour tirer pleinement avantage de la diversité, le Canada doit reconnaître et faire face aux obstacles à l'inclusion qui existent tant dans les milieux de travail que dans la société. Si les immigrants sont marginalisés économiquement ou socialement, non seulement ne réussiront-ils pas à atteindre leur potentiel économique, mais ils peuvent finir par se lasser et abandonner leurs tentatives, ce qui a des répercussions pour l'ensemble de la cohésion sociale. Il est dans l'intérêt de tous de s'assurer qu'à leur arrivée,

les immigrants aient en main, ou puissent acquérir, les outils nécessaires à leur réussite.

Trop souvent, les immigrants sont sous-employés ou encore exclus des professions qui correspondent à leurs compétences et à leur expérience. Un projet indépendant de l'Université de Victoria, portant sur le même ensemble de données de Statistique Canada, a permis d'observer – après le contrôle, au niveau de l'individu et de l'entreprise, des variables qui influent sur le salaire – que les personnes qui ont un antécédent d'immigration sont pénalisées d'environ 7 000 dollars en traitement annuel, par rapport aux personnes équivalentes qui n'ont pas un tel antécédent (Fitzsimmons, Baggs et Brannen, à paraître 2017). Même dans les organisations diversifiées, on rencontre de sérieux hiatus en matière de représentation à l'échelon des salariés par rapport à celui de la direction.

Les emplois intéressants sont de véritables vecteurs de l'inclusion, ne serait-ce que parce qu'ils favorisent l'interaction entre personnes de diverses communautés ou parce que l'atteinte d'objectifs communs atténue les différences. Lors des tables rondes, presque toutes les entreprises présentes ont reconnu qu'elles avaient des difficultés à atteindre leurs objectifs en matière d'inclusion et de diversité de la main-d'œuvre. Elles ont évoqué les obstacles à l'inclusion et ont parlé des politiques et pratiques nécessaires pour faire de la diversité un terreau propice à l'innovation, à la productivité et à la connectivité mondiale. Les obstacles comprennent, notamment, les biais conscients et inconscients dans l'embauche, la non-reconnaissance des titres de compétence étrangers ou de l'expérience internationale, le peu d'accès aux cours de langue pour atteindre un niveau professionnel, le manque de mentorat et de modèles à suivre ainsi que des cultures organisationnelles qui ne favorisent pas toujours l'inclusion.

Toutefois, il ne suffit pas de s'intéresser uniquement aux avantages qu'on peut obtenir en attirant les immigrants hautement spécialisés. Bien que la présente étude se centre sur les bienfaits économiques, il ne s'agit là qu'un aspect du fruit de la diversité. Or, ce qui importe vraiment est l'inclusion; et c'est avant tout une question de leadership. Il est indispensable de lever les obstacles, de déboulonner les mythes, de surmonter les peurs et d'enrayer les comportements racistes et discriminatoires. Face à la montée mondiale du populisme, les Canadiens doivent faire des choix quant à la société qu'ils souhaitent s'offrir.

En ce sens, la diversité est autant une question de valeur qu'une question d'économie.

Le présent rapport propose une série de recommandations pour le gouvernement, les milieux d'affaires et les organisations qui s'intéressent à la diversité et à l'inclusion. Si certaines d'entre elles ne sont pas nouvelles, il demeure tout de même urgent d'exploiter tout le potentiel et de mettre en place une nation inclusive qui profite à tous. La présente étude démontre que la diversité du Canada et de ses connexions mondiales représente un formidable atout à l'échelle internationale, mais cette réalité n'est pas encore entièrement reconnue ou mise à profit par l'ensemble des Canadiens. Pour mettre en valeur tout le potentiel, il faut se doter de politiques qui favorisent l'inclusion sociale et encouragent les Canadiens à se rallier à ce projet d'ordre mondial. L'isolationnisme se répand de plus en plus dans le monde; c'est l'occasion pour le Canada de promouvoir et de mettre à profit les fruits de la diversité.

Recommandations



S'ouvrir au savoir-faire en favorisant l'inclusion dans le recrutement

Les employeurs disent qu'ils ont des difficultés à attirer et à retenir les travailleurs talentueux. Ils veulent une main-d'œuvre plus diversifiée, mais utilisent trop souvent des pratiques d'embauche traditionnelles. Quand l'embauche se fait à l'image des entreprises ou que celles-ci emploient systématiquement la même démarche, elles obtiennent toujours le même résultat et pourraient rater l'occasion de créer un milieu de travail plus diversifié et novateur. Les petites et moyennes entreprises, où il y a moins de possibilités en matière de ressources humaines, ont tendance à compter sur le bouche-à-oreille, ce qui se traduit par l'embauche de personnes similaires. Les plus grandes compagnies ont davantage de choix, mais certains candidats qualifiés leur échappent quand même en raison de biais implicites et d'une préférence pour la scolarisation et l'expérience

au Canada, même si cela n'est pas toujours nécessaire ou pertinent pour le poste en question.

Une étude menée en 2011 à Toronto dévoile que les personnes dont le nom sur le CV a une consonance anglaise ont 39 pour cent plus de chance de recevoir un appel que celles dont le CV est identique, mais qui ont des noms chinois, pakistanais ou indiens (Oreopoulos 2011). Si dans certains cas l'examen à l'aveugle des CV peut éliminer la discrimination envers les noms à consonance étrangère, ce n'est là qu'un premier pas. Partout au pays – de l'Immigrant Services Association of Nova Scotia au Toronto Region Immigrant Employment Council, en passant par le Immigrant Employment Council of BC, on a beaucoup fait mention du rôle des partenariats immigrants ou des programmes de mise en contact pour surmonter les obstacles. Ces programmes sont essentiels pour aider les immigrants et les minorités à accéder aux réseaux, à trouver des mentors et, plus important encore, à gagner une expérience pratique ou mettre à niveau leurs compétences afin d'obtenir un emploi à temps plein. Les stages étudiants et les programmes de coopération sont aussi des façons efficaces et peu risquées d'élargir le bassin de travailleurs talentueux.

Stratégies d'affaires pour un recrutement plus inclusif :

- Former les gestionnaires et le personnel des ressources humaines à repérer et traiter les biais inconscients.
- Mettre en place le recrutement à l'aveugle, particulièrement dans les grandes organisations.
- Constituer des équipes de recrutement diversifiées pour mieux évaluer les divers candidats et leurs qualifications.
- Simplifier et éliminer les exigences en matière d'expérience de travail au Canada.

Mesure pour les gouvernements et les organismes de réglementation :

- Développer des projets qui mettent en lien les immigrants et autres minorités avec les réseaux et associations professionnelles.



Passeport pour l'emploi : reconnaître la formation, les titres de compétence et l'expérience à l'étranger

Les obstacles à la reconnaissance des titres de compétence et de l'expérience à l'étranger donnent lieu au sous-emploi des nouveaux immigrants et des Canadiens qui ont une expérience internationale. Dans plusieurs cas, les employeurs ne veulent pas ou ne savent pas évaluer les qualifications professionnelles acquises à l'étranger. Pour les professions plus réglementées, les mécanismes excessivement bureaucratiques pour évaluer ou mettre à jour les titres de compétence contribuent au sous-emploi ainsi qu'aux pénuries constantes de main-d'œuvre qualifiée, ce qui à son tour se traduit par un important coût d'opportunité pour l'économie. En 2009, le Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration estimait entre 2,4 et 5,9 milliards de dollars le coût annuel du potentiel non exploité attribuable au manque de reconnaissance des titres de compétence étrangers (Chambre des communes 2009, cité dans Melchers et Schwartz 2011). Le sous-emploi des immigrants équivaut, en effet, à un important manque à gagner. À ce problème bien connu, s'ajoute le manque de coordination entre le gouvernement, l'industrie et les associations professionnelles. Le budget fédéral de 2017 entend donner un nouvel élan et prévoit du financement pour traiter ces enjeux¹².

Mesures pour les gouvernements :

- Définir clairement les rôles et responsabilités des autorités fédérales et provinciales ainsi que des organismes de réglementation; mettre en place des mécanismes pour traiter les cas où il y a partage de l'autorité administrative.
- Éliminer, autant que possible, les barrières interprovinciales et mettre en place des normes nationales.
- Offrir aux collèges et universités un soutien pour les programmes de mise à niveau des titres de compétence étrangers.
- Étendre les accords bilatéraux aux pays dont les normes sont similaires, par

¹² Voir www.budget.gc.ca/2017/home-accueil-fr.html.

exemple, l'Entente Québec-France sur la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles qui couvre plus d'une cinquantaine de métiers et professions.

- Prévoir des dispositions pour la mobilité de la main-d'œuvre dans les nouveaux accords de libre-échange et mettre à jour les accords en place pour y inclure les nouvelles industries.

Mesures pour l'industrie et les organismes de réglementation :

- Établir des moyens clairs et efficaces d'obtenir la certification auprès des associations professionnelles et des corps de métier.
- Créer des stages qui mènent à la certification.



Les mots pour le dire : investir dans les cours de langue

Le manque de compétences pratiques en anglais ou en français est une des raisons les plus souvent invoquées pour le refus de l'embauche des immigrants. Un sondage effectué dans la région de Vancouver en 2014 révèle que les deux principaux obstacles qui empêchent les employeurs d'embaucher des immigrants récents sont des problèmes liés à la langue et aux compétences générales (North Shore Immigrant Inclusion Partnership 2015). Même les entreprises qui recherchent activement des employés diversifiés, par exemple dans le secteur des technologies, ont indiqué que le manque de compétences en anglais était le principal obstacle à l'embauche de nouveaux immigrants. Pourtant, la plupart des immigrants sont acceptés au Canada en partie à cause de leurs compétences linguistiques. Dans certains cas, le manque de compétences n'est qu'une question de perception, une supposition ou simplement un prétexte. Quiconque a dû apprendre une langue seconde sait que le niveau de compétence requis pour pouvoir s'exprimer naturellement dans un contexte professionnel s'acquiert avec la pratique et un usage intense. Les coupures dans les programmes de formation linguistique ont laissé certains immigrants à court de préparation pour le travail, ce qui contribue au sous-emploi et multiplie les occasions ratées. Le manque de connaissances linguistiques peut donner lieu à des malentendus ou peut

devenir un facteur limitant pour l'avancement, si l'employé manque de confiance ou est incapable de s'exprimer aussi bien que les autres. En fait, même quand ils atteignent de hauts niveaux de compétences linguistiques, les employés qui parlent une autre langue que l'anglais ou le français à la maison gagnent des salaires significativement plus bas et sont moins susceptibles d'obtenir de l'avancement que leurs homologues qui ont une des langues officielles comme langue maternelle (Fitzsimmons, Baggs et Brannen, à paraître 2017). La formation linguistique ne concerne pas que les immigrants. L'apprentissage par tous les Canadiens de plusieurs langues peut leur ouvrir la voie au travail, aux études et aux voyages dans un monde de plus en plus connecté.

Mesures pour les gouvernements :

- Réinvestir dans les programmes de formation linguistique avancée pour les nouveaux immigrants.
- Élever le niveau d'exigence linguistique et accorder plus de points aux compétences linguistiques professionnelles démontrées.

Mesure pour l'industrie :

- Travailler avec le secteur de l'enseignement au développement et à la mise en place de formations linguistiques pertinentes en milieu de travail.



Mesurer la diversité et l'inclusion

Les indicateurs et points de référence permettent de mesurer les résultats sans établir de quotas. Les employeurs doivent connaître les caractéristiques de leur main-d'œuvre – comme l'ethnicité et la mixité des genres – et démontrer aux clients comme aux employés leur engagement envers la diversité et l'inclusion. L'utilisation d'indicateurs est aussi un moyen, pour les industries, de partager entre elles les pratiques exemplaires. Trop souvent, les entreprises disent que les personnes sont leur principal atout, mais elles ne possèdent pas de données démographiques, notamment sur l'embauche, l'avancement et le poste de travail. Comme l'indique un gestionnaire : « Mesurer c'est accomplir, et quand c'est le PDG qui demande, les gens l'écoutent. » Mais

les chiffres ne sont pas une fin en soi. L'objectif est de stimuler un dialogue qui mène à des démarches inclusives pour attirer et retenir les employés et s'assurer que tous deviennent des membres productifs de l'organisation.

« Mesurer c'est accomplir, et quand c'est le PDG qui demande, les gens l'écoutent. »

Mesures pour l'industrie :

- Recueillir des données sur la composition de la main-d'œuvre, les taux d'avancement, les parcours de carrière et la rétention.
- Revoir les critères pour l'avancement et la sélection des partenaires; examiner comment l'entreprise définit le potentiel et détermine les obstacles.
- Établir et promouvoir, pour l'industrie, des mesures volontaires axées sur la diversité et l'inclusion, qui font place à l'obligation de rendre compte auprès des actionnaires comme des consommateurs.



Politiques d'approvisionnement diversifiées pour favoriser l'innovation

On tend de plus en plus à faire de la diversité et de l'inclusion des exigences de fonctionnement dans le cadre des processus d'approvisionnement. Les avantages que cela apporte comprennent, notamment, une concurrence accrue parmi les fournisseurs, l'accès à l'innovation, l'ouverture à de nouveaux marchés et l'engagement de la collectivité. Cela donne aussi un fort incitatif à la diversité dans le recrutement. Phénomène déjà présent aux États-Unis, les entreprises se sentent de plus en plus tenues de démontrer la diversité de leur milieu de travail dans les réponses aux demandes d'offres de services, ce qui en retour contribue au lien entre diversité et revenu. Le défi consiste à rédiger des demandes d'offres de services sensées, où les exigences

en matière de diversité ont un impact réel et ne sont pas uniquement fondées sur les chiffres.

On peut constater l'impact de la diversité sur l'approvisionnement dans les chaînes logistiques qui dépendent des petites et moyennes entreprises (PME). Pas moins de 157 000 PME participent aux chaînes logistiques des grandes compagnies canadiennes et plusieurs d'entre elles appartiennent à des immigrants ou sont exploitées par eux. Les immigrants canadiens sont plus susceptibles que les personnes nées au Canada d'être propriétaires d'entreprises, qu'elles soient petites ou incorporées. Environ 24 pour cent des PME au Canada qui comptent au moins un employé appartiennent à des immigrants ou sont exploitées par eux¹³. Les entreprises qui appartiennent à des immigrants sont plus enclines à l'exportation que celles qui appartiennent à des personnes nées au Canada (14 pour cent contre 11 pour cent), et près de la moitié d'entre elles ont innové d'une façon ou d'une autre, entre 2012 et 2014 (Momani 2016). Les grandes compagnies tirent avantage des innovations trouvées dans les petites entreprises, et c'est là une autre façon dont l'économie canadienne bénéficie de la diversité.

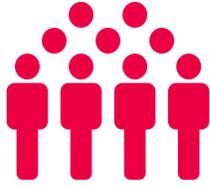
Mesure pour le gouvernement :

- Établir une législation qui place les principes d'équité au travail parmi les facteurs déterminants dans l'évaluation des soumissions concurrentes pour le marché public.

Mesure pour l'industrie :

- Travailler, avec des organismes tels que le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion et le Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council, au développement d'un système de certification par une tierce partie, grâce auquel les entreprises pourraient démontrer à quel point leurs politiques et pratiques favorisent un milieu de travail inclusif.

¹³ Voir http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2941.



Cultures organisationnelles : aller au-delà des chiffres

Trop souvent, les employeurs ne s'intéressent qu'aux chiffres, qu'aux moyens d'accroître la représentation des femmes, des minorités ethniques, des Autochtones ou des personnes handicapées; tout ça, dans l'espoir qu'un changement dans la composition de l'effectif sera suffisant, ou encore qu'avec le temps, une main-d'œuvre plus diversifiée mènera à un milieu plus inclusif. Or, nombre d'entreprises estiment que le défi ne consiste pas à attirer, mais plutôt à pouvoir retenir une main-d'œuvre diversifiée. Pour plusieurs industries, la diversité observée au niveau de l'atelier ou dans les services aux consommateurs ne se reflète pas dans la haute direction. Il faut donc repérer les obstacles et créer des organisations où les employés se sentent valorisés, où ils peuvent exprimer divers points de vue et où la créativité se nourrit de la différence.

Une philosophie organisationnelle inclusive requiert l'intégration de la diversité et de l'inclusion au cœur des processus et des activités, plutôt qu'un rapiécage d'initiatives d'inclusion dans les structures déjà en place. Il faut donc réévaluer les processus d'affaires fondamentaux afin de voir s'ils favorisent un type particulier ou un ensemble de caractéristiques. Souvent, les gestionnaires qui mettent en place les structures ou processus ne sont même pas conscients des limites que ceux-ci imposent à d'autres personnes.

La création d'un milieu de travail ou d'une société inclusive commence aux plus hauts échelons. La façon qu'ont les leaders de communiquer leur vision et de mesurer les résultats donne le ton et définit les attentes d'une organisation. Habituellement, les compagnies les plus efficaces en matière de diversité ont à leur tête des PDG déterminés et engagés, qui accordent une grande valeur à l'impartialité, au mérite et au traitement équitable partout dans l'organisation.

Ces dirigeants donnent priorité à l'inclusion plutôt qu'à la diversité, aux valeurs plutôt qu'aux chiffres et ils s'attaquent aux mythes. Comme l'indique Dimitri Girier, conseiller senior sur la diversité et l'inclusion à la Banque Nationale : « Il faut, aux

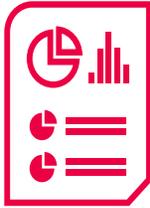
plus hauts échelons, des champions qui ne font pas que parler de diversité, mais qui démontrent la valeur de l'inclusion dans leur travail au jour le jour [idem]. On ne gère pas la diversité, on la vit. »

Il est aussi essentiel de se pencher sur le travail des cadres intermédiaires où se prennent des décisions. Si la diversité ne se retrouve que dans les ateliers et aux réceptions, les changements de la culture organisationnelle ou la rétention du personnel sont plus difficiles. C'est là un grand problème pour les compagnies canadiennes. Un responsable de l'industrie des services publics a dit : « Il faut connaître son ennemi et savoir faire face à ses craintes. » Bien qu'en raison d'une limitation des ressources, il soit plus difficile pour les petites entreprises de mettre en place le genre de politiques et de pratiques progressives qu'on voit dans les grandes entreprises, il est aussi vrai qu'elles ont plus de souplesse pour mettre en place un ensemble de valeurs organisationnelles et pour y adhérer.

Mesures pour l'industrie :

- Intégrer la diversité et l'inclusion au cœur des processus, des activités et de la prise de décisions.
- Inscrire « l'engagement envers l'inclusion » parmi les compétences en leadership et s'assurer que les cadres intermédiaires incarnent et réalisent les objectifs organisationnels.
- Adopter des pratiques axées sur l'impartialité, le mérite et le traitement équitable.
- Faire face aux craintes et aux tensions de façon transparente.

« Il faut, aux plus hauts échelons, des champions qui ne font pas que parler de diversité, mais qui démontrent la valeur de l'inclusion dans leur travail au jour le jour. On ne gère pas la diversité, on la vit. »



Bien comprendre la situation : le manque de données

Des données fiables sont essentielles pour mieux comprendre les enjeux démographiques et pour s'attaquer aux obstacles. Les données de l'EMTE permettent de voir l'évolution de la main-d'œuvre au Canada de 1999 à 2006. Malheureusement, le gouvernement a cessé, en 2006, de recueillir des données. Par conséquent, il n'y a pas d'information sur les changements démographiques au travail des dix dernières années, pas plus qu'il n'y a de données sur les industries dans le nouveau contexte économique; ces industries où l'on observe la plus forte corrélation entre la diversité et le rendement économique. Il y a aussi d'importantes lacunes dans l'EMTE même. Elle ne rend pas compte de tous les immigrants de deuxième génération, des personnes handicapées ou de ceux qui s'identifient aux LGBTQ+ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers ou en questionnement et autres).

« Il faut connaître son ennemi et savoir faire face à ses craintes. »

Il est également important de connaître les occasions qui se présentent sur le marché du travail actuel. Il est très difficile de jumeler les compétences aux besoins si nul ne comprend dans l'ensemble quels sont les besoins. Dans plusieurs cas, les immigrants apportent une vaste gamme de compétences, mais ont de la difficulté à se trouver des emplois qui correspondent à leurs qualifications. Les experts en réinstallation soulignent le besoin de banques nationales d'emplois pour comprendre l'offre et la demande et pour accroître les occasions pour tous les Canadiens.

Mesures pour le gouvernement :

- Reconduire et étendre le travail de l'EMTE afin de rendre compte de la situation de tous les immigrants canadiens de deuxième génération, des origines ethniques, des

minorités visibles, des personnes handicapées ou de ceux qui s'identifient aux LGBTQ+.

- Ajouter des questions qui permettent d'évaluer les indicateurs de l'inclusion ainsi que la perception qu'en ont les employés et les employeurs.
- Travailler avec l'industrie pour créer des banques d'emplois axées sur les compétences et les tendances du marché du travail et qui font des liens entre les employeurs et d'éventuels employés.



Connexions sur le monde : l'avantage mondial du Canada

On a entendu dire que la diversité n'est pas seulement un avantage économique pour le pays, mais qu'elle en est aussi son tremplin vers le monde. Un pays dont la population tire ses origines de plus de 200 nationalités doit pouvoir servir de modèle dans le contexte de la connectivité mondiale. Les employeurs prétendent accorder de l'importance à l'expérience internationale et disent vouloir accéder à de nouveaux marchés, mais ils ne joignent pas toujours le geste à la parole. L'éducation internationale demeure sous-évaluée et les jeunes Canadiens ne saisissent pas toujours l'occasion d'acquérir la « souplesse culturelle » dont les employeurs semblent avoir besoin.

Mesures pour l'industrie :

- Reconnaître et valoriser l'expérience internationale afin de favoriser l'innovation et d'établir des ponts qui feront rayonner les affaires au-delà de l'Amérique du Nord.
- Inscrire l'expérience internationale parmi les facteurs à évaluer pour le recrutement et l'avancement.
- Collaborer avec le secteur de l'enseignement, mettre au point des occasions d'expérience travail-études à l'étranger et favoriser les programmes de stages à l'étranger pour les jeunes Canadiens.

Mesures pour le gouvernement :

- Collaborer avec les partenaires bilatéraux à la création de programmes de mobilité dans l'enseignement, comparables au programme Erasmus de l'Union européenne, qui permettraient aux Canadiens d'acquérir une expérience à l'étranger et accroîtraient le nombre d'étudiants étrangers qui viennent au Canada.
- Continuer d'accroître l'immigration afin de maintenir la croissance économique.
- Profiter des sommets du Groupe des sept et du Groupe des vingt pour promouvoir des initiatives, telles que la certification internationale par une tierce partie des indicateurs et jalons, ainsi que pour mettre en valeur les fruits de la diversité.

- Stacey Fitzsimmons
- Walid Hejazi
- Jenna Hennebry
- Sonia Kang
- Sarah Kaplan
- Edward Koning
- Howard Lin
- Bill McEvily
- Philip Oreopoulos
- Jeffrey Reitz
- Tammy Schirle
- Andras Tilcsik
- Margaret Walton-Roberts
- Chris Yenkey

À noter que les affirmations et recommandations formulées dans ce rapport expriment les points de vue des auteures, mais pas nécessairement ceux des universitaires consultés.

Remerciements

Les auteures tiennent à remercier les organisations suivantes pour avoir accueilli les tables rondes réunissant chercheurs et gens d'affaires : Balsillie School of International Affairs (BSIA); Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI); RBC Banque royale; Centre mondial du pluralisme (CMP), Immigrant Employment Council (Colombie-Britannique); Chambre de commerce du Montréal métropolitain; Rotman School of Management; Manning Centre; International Migration Research Centre; et La Fondation Pierre Elliott Trudeau.

Comité consultatif scientifique

Tout en effectuant la recherche de fond, qui a permis d'étayer les résultats du présent rapport, les auteures ont consulté un comité scientifique formé d'universitaires qui s'intéressent aux questions de la diversité. Elles aimeraient sincèrement remercier les personnes suivantes d'avoir partagé leurs réflexions sur le lien entre la diversité et le rendement des affaires :

- Chris Anderson
- Aaron Dhir
- Bonnie Erickson
- Ana Ferrer

Patrimoine canadien, Affaires mondiales Canada, le Bureau du Conseil privé et Exportation et développement Canada

Les auteures tiennent aussi à remercier le ministère du Patrimoine canadien, Affaires mondiales Canada, le Bureau du Conseil privé et Exportation et développement Canada pour leurs commentaires et pour avoir partagé des études ainsi que des données démographiques qui ont aidé à orienter le projet et à définir les questions de recherche.

Panélistes et consultants

Les auteures remercient sincèrement John Stackhouse, premier vice-président à la Banque royale du Canada, pour son rôle de premier plan dans le cadre du Projet pluralisme et pour la coorganisation de plusieurs tables rondes, ainsi que pour avoir facilité des rencontres et des contacts inestimables.

Les auteures tiennent à exprimer leur profonde appréciation à tous les membres de la communauté de la Fondation Pierre Elliott Trudeau (lauréats, mentors et boursiers) qui ont offert de précieux conseils et commentaires pour le Projet pluralisme. En particulier, elles tiennent à remercier Jennifer Petrela, directrice du contenu et de l'engagement stratégique, ainsi que les boursiers Tahnee Prior, Geoffrey Cameron, Erin Aylward, Benjamin Perryman, Ryan Liss, Joanna Langille, Ali Hamandi et Antoine Pellerin,

qui ont agi comme rapporteurs ou ont contribué au projet et au rapport connexe.

Pour terminer, les auteures souhaitent exprimer leur reconnaissance pour l'incalculable apport des intervenants des secteurs privé et public ainsi que des ONG suivants : Universités Canada, Conseil canadien des affaires, Toronto Region Immigrant Employment Council, Open Canada, Institut pour la citoyenneté canadienne, Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, Unifor, Association canadienne des technologies de l'information, Manufacturiers et Exportateurs du Canada, Association des produits forestiers du Canada et Femmes en communications et technologie. Les auteures remercient tout spécialement les représentants des milieux d'affaires qui ont participé aux tables rondes. Voici la liste des participants qui ont accepté que leur participation soit publiquement reconnue.

Omar Allam

Founder and Chief Executive Officer
Allam Advisory Group

Natalia Angheli-Zaicenco

Manager, Communications
The Immigrant Employment Council
of British Columbia

Miyuki Arai

Project Manager-International Mobility
Saint Mary's University

Dany Assaf

Partner
Torys LLP

Stephen Atkinson

Vice President, Financial Solutions
AON

Niloofer Balsara

Chartered Professional in Human Resources

Sébastien Beaulieu

Executive Director, Middle East Relations
Global Affairs Canada

Ahmed Benbouzid

Directeur, Développement, diversité métropolitaine
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Christophe Berthet

Fondateur du Salon de l'immigration et de
l'intégration au Québec
Vice-président d'Immigrant Québec

Krystyna Biel

Chief Executive Officer
Immigrant Services Calgary

Haroun Bouazzi

Enterprise Business Architect
BDC

Eva Busza

Vice-President, Research and Programs
Asia Pacific Foundation of Canada

Pamela Cant

Assistant Vice-President, Human Resources
Wilfrid Laurier University

Denis Caron

VP Personnes et Culture & Conformités Stratégique
Sanimax

Hiu Tung Cheung

Chef d'équipe senior, Services de fiscalité
Ernst & Young LLP

Aimée Chow

Career & Employment Coach
Saint Mary's University

Pauline D'Amboise

Secrétaire générale et vice-présidente, Gouvernance
et Développement durable Mouvement Desjardins

The Honourable Lena Metlege Diab

Minister of Immigration
Province of Nova Scotia, MLA Halifax Armdale

Diane Dou

Chief Operating Officer
Prospera Credit Union

L'honorable Elizabeth Dowdeswell

Lieutenante-gouverneure de l'Ontario

Guillaume Forget

Conseiller, programme Interconnexion
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Robert Fosco

Vice-président, Apprentissage et culture
Exportation et développement Canada

Cheryl Fullerton

EVP People and Communications
Corus Entertainment

Mark Gosine

Executive Vice President Legal Affairs, General
Counsel and Corporate Secretary
DHX Media Ltd.

Dimitri Grier

Conseiller senior diversité et inclusion / Senior advisor Diversity and Inclusion
National Bank of Canada / Banque Nationale du Canada

Andrew Griffith

Former Director-General of Citizenship and Multiculturalism; Author

Lyne Groulx

Senior Account Executive, Talent Acquisition Strategy & Solution
AtmanCo

Bob Hawkesworth

Director, Stakeholder Relations
Premier's Southern Alberta Office

Meghan Herman

Inclusion and Innovation Lead
Shopify

Ayman Idlbi

Lawyer
Norton Rose Fulbright Canada

Colin Jackson

Chair
imagiNation 150

Pari Johnston

Vice-présidente, Politiques et affaires publiques
Universités Canada

Taj Kassam

President and COO
Sandman/Sutton Place Hotel Group

Salimah Kassamali

Research and Policy Officer
Alberta Association of Immigrant Serving Agencies

David Keane

President
British Columbia LNG Alliance

Saad Khan

Conseiller en politiques
Ministère des Affaires civiles et de l'Immigration

Lynn Lapierre

Codirectrice, Équipe Talents du Canada
Ernst & Young

Didier Leroux

Immigration Advisor
Framestore

Fiona Macfarlane

Managing Partner, British Columbia & Chief

Inclusiveness Officer
Ernst & Young LLP

Alan MacIntosh

Président
Fondation OSMO Foundation

Jessica Madia

HR Manager, Diversity & Inclusion Lead
Maple Leaf Foods Inc.

Farouq Manji

Chief Marketing Officer
Sleep Shop

Bambina Marcello

Directrice, Développement commercial
Air Canada

Dan Markou

Senior Vice President, People
Shaw Communications Inc.

Paula Martin

Advisor to the CEO
Vancity

Andrew Matthews

Director
Douglas McNeill Consulting Ltd.

Rachel Moore

Vice-President, Human Resources
Encana Corp.

Fred Morley

Chief Economist
Tourism Nova Scotia

Jen Murtagh

CEO
The Minerva Foundation

Caroline Nadeau

National Sales Director
Coca-Cola Limited

Diane Nobert

Conseillère corporative, développement organisationnel et gestion du changement
Direction des ressources humaines
Société de transport de Montréal

Amin Noorani

Recruitment Manager, North America
Aga Khan Development Network

Norah Lynn Paddock

Directrice adjointe, Relations avec les gouvernements
Universités Canada

Sadaf Parvaiz

Director, Americas Inclusiveness Office
Ernst & Young LLP

Kelly Pollack

CEO
The Immigrant Employment Council
of British Columbia

Andrew Ramlo

Executive Director
Urban Futures Institute

Erika Ringseis

Manager, HR Compliance & Programs
TransCanada

Elizabeth Roe Pfeifer

Human Resources Business Consultant
ParachuteHR

Amber Ruddy

Director, Provincial Affairs of Alberta
Canadian Federation of Independent Business

Jean Pierre Sanchez

Directeur Général Services Bancaires
Région Québec et Est de l'Ontario
Banque Scotia - Scotiabank

Susan Scotti

Vice-présidente exécutive
Conseil canadien des affaires

Monica Schlobach

Chercheure
Institut de recherche sur l'intégration
professionnelle des immigrants

John R. Silverthorn

Senior Vice-President, Talent Management
Canadian Imperial Bank of Commerce

Luc Simard

Directeur, Diversité et Relations citoyennes Société
Radio-Canada

Art Sinclair

Vice President
Greater Kitchener Waterloo Chamber of Commerce

Patrick St-Louis

Vice-Président, développement stratégique et
relations clients
MSB Ressources Globales

Jennifer Stoddart

Mentore 2015
La Fondation Pierre Elliott Trudeau

Geoff Stone

EDC

Patrick Sullivan

President and CEO
Halifax Chamber of Commerce

Marilyn Thompson

Associate Provost, Human Resources
University of Waterloo

Anna Tudela

Vice President, Diversity, Regulatory Affairs and
Corporate Secretary
Goldcorp Inc.

Laurent Vorelli

Président
Propulsion RH

Donna Wilson

Senior Vice-President, People, Community and
Strategy
Lifelabs

Grace Wong Sneddon

Ph.D. Director, Academic Leadership Initiatives
Adviser to the Provost on Equity and Diversity
University of Victoria

Cliff Yeo

Director of Human Resources BC
Sobeys Inc.

À propos du CIGI

Au Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI), nous formons un groupe de réflexion indépendant et non partisan qui formule des points de vue objectifs dont la portée est notamment mondiale. Nos recherches, nos avis et l'opinion publique ont des effets réels sur le monde d'aujourd'hui en apportant autant de la clarté qu'une réflexion novatrice dans l'élaboration des politiques à l'échelle internationale. En raison des travaux accomplis en collaboration et en partenariat avec des pairs et des spécialistes interdisciplinaires des plus compétents, nous sommes devenus une référence grâce à l'influence de nos recherches et à la fiabilité de nos analyses.

Nos programmes de recherche ont trait à la gouvernance dans les domaines suivants : l'économie mondiale, la sécurité et les politiques mondiales, et le droit international, et nous les exécutons avec la collaboration de nombreux partenaires stratégiques et le soutien des gouvernements du Canada et de l'Ontario ainsi que du fondateur du CIGI, Jim Balsillie.

À propos de La Fondation Pierre Elliott Trudeau

La Fondation Pierre Elliott Trudeau est un organisme de bienfaisance indépendant et sans affiliation politique créé en 2001 par les amis, la famille et les collègues de l'ancien premier ministre pour lui rendre hommage. Avec l'appui de la Chambre des communes, le gouvernement du Canada lui a confié en 2002 la gestion du Fonds pour l'avancement des sciences humaines et humanités. La Fondation bénéficie aussi du soutien de ses donateurs. Grâce à ses bourses doctorales, prix de recherche, mentorat et événements publics, la Fondation suscite la réflexion et l'engagement dans quatre thèmes cruciaux pour les Canadiennes et les Canadiens : les droits de la personne et la dignité humaine, la citoyenneté responsable, le Canada dans le monde et les populations et leur environnement naturel.

**Centre for International
Governance Innovation**

67 Erb Street West
Waterloo, ON, Canada N2L 6C2
www.cigionline.org

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



600-1980 rue Sherbrooke Ouest
Montréal, QC, Canada H3H 1E8
www.fondationtrudeau.ca

