

RAPPORT SUR LE LEADERSHIP DES FEMMES  
DANS LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE  
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

La Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick

Octobre 2011

Rédigé par Beth Lyons (contractuelle) pour la Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick (la Coalition), avec les contributions de Johanne Perron (directrice générale, Coalition) et Emmanuelle Chapados (agente de projet, Coalition).  
Présenté en anglais, puis traduit.

Beth Lyons  
66, avenue Lawson  
Riverview (N.-B.)  
E1B 3Z4  
beth.y.lyons@gmail.com  
Tél. : 506-850-5081

Coalition pour l'équité salariale du  
Nouveau-Brunswick  
51, rue Williams  
Moncton (N.-B.)  
E1C 2G6  
coalitio@nb.sympatico.ca  
Tél. : 506-855-0002  
Télé. : 506-854-9728

# **Table des matières**

<b>SOMMAIRE</b>	<b>1</b>
<b>PRÉSENTATION DU RAPPORT</b>	<b>1</b>
<b>RECENSION DES ÉCRITS</b>	<b>3</b>
<b>INTERVIEWS DU SECTEUR</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>12</b>
<b>TRAVAUX CITÉS ET CONSULTÉS</b>	<b>14</b>
<b>LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES</b>	<b>16</b>

# Sommaire

Les effectifs de bénévoles et d'employés du secteur communautaire canadien sont dominés par les femmes. Ce n'est pas surprenant, tenant que le secteur communautaire est surtout engagé dans un travail de soins et de bienveillance – le genre de travail traditionnellement offert à la société par les femmes, pour peu de reconnaissance ou rémunération. Dans ce secteur, les femmes sont aussi sous-représentées dans les postes de leadership, particulièrement au sein d'organismes qui ont prestige et gros budgets. De plus, les femmes qui gravissent les échelons vers des postes de décision confrontent un écart salarial avec leurs collègues masculins.

Les leaders actuels du secteur communautaire du Nouveau-Brunswick ont déterminé de nombreuses raisons pour lesquelles les femmes sont sous-représentées dans ses postes de leadership. Selon ces chefs, dans le secteur communautaire, les femmes doivent non seulement affronter les barrières systémiques traditionnelles et à la discrimination, elles se heurtent à un sentiment d'insécurité et d'inadéquation, internalisé comme résultat de la constante dévalorisation de leur travail de « bienveillance ». Cette dévalorisation est évidente de multiples façons. Une des premières : le financement inadéquat accordé au secteur communautaire – conséquemment, la rémunération inadéquate des personnes qui y sont employées. Il n'est pas difficile de faire le lien entre le traitement inéquitable du secteur communautaire et le type de travail qui s'y fait et le genre des personnes qui font ce travail.

Les leaders dans le secteur communautaire sont non seulement intéressés de voir le nombre de leaders féminins augmenter, mais aussi d'assurer que les femmes soient capables de mener de façon efficace et d'exercer de l'influence. Cette vision d'un leadership par les femmes efficace et porteur d'influence inclut un accent important sur le travail de revendication et de défense de causes pour améliorer le traitement du secteur communautaire et de ses effectifs, particulièrement quant à la rémunération du travail.

## Présentation du rapport

La Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick (la Coalition) s'est engagée à mettre en place un projet fondé sur le mentorat, visant à soutenir le leadership des femmes dans le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick. Le but n'est pas d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de leader, comme les membres de conseils d'administration et les directrices générales, mais surtout de veiller à ce que les femmes occupant ces postes de direction (ou qui les occuperont à l'avenir) soient en mesure de diriger avec efficacité et d'exercer de l'influence. En d'autres termes, la *qualité* aussi bien que la *quantité* de femmes leaders dans le secteur communautaire de la province sont les préoccupations principales du projet de la Coalition.

Ce rapport constitue la principale base de recherche du projet. Ce rapport se concentre sur le leadership des femmes dans le secteur communautaire et se divise en deux sections principales : un examen des informations et recherches pertinentes sur le secteur communautaire et un résumé des renseignements obtenus pendant les entrevues menées avec des leaders du secteur communautaire du Nouveau-Brunswick. L'analyse basée sur le genre guide l'ensemble du rapport.

### *Définition du secteur*

Le secteur communautaire est souvent appelé autrement, comme secteur bénévole, le tiers secteur ou le secteur à but non lucratif. L'explication du secteur tirée du site Web [www.idealists.org](http://www.idealists.org), est la définition à laquelle le présent rapport adhère : « Le secteur [communautaire] se compose de toutes les actions réalisées directement par des organismes et des organisations qui ne sont ni des entreprises ni des gouvernements et qui sont plus ou moins appuyées par des dons, des

revenus de services des programmes et des bénévoles. »<sup>1</sup> [Traduction libre]. Par ailleurs, ce secteur « comprend des organismes dont le but est de combler les lacunes laissées par les entreprises et les gouvernements en travaillant directement ou indirectement avec les collectivités. Contrairement aux entreprises qui sont créées pour rapporter de l'argent à leurs propriétaires ou actionnaires, les organismes à but non lucratif sont créés pour promouvoir une cause ou pour offrir un service public »<sup>2</sup> [Traduction libre].

Il faut noter que, même si les organismes ayant le statut « d'organisme de bienfaisance » (appelées aussi organisations caritatives) font partie du secteur communautaire, ils sont distincts de celui-ci, car ils sont soumis à des lignes directrices strictes qui limitent le niveau de défense d'une cause (revendication) auquel ils peuvent attribuer 10 % de leur allocation des ressources. Ces lignes directrices sont imposées par l'Agence du revenu du Canada.

Enfin, il existe plusieurs organismes quasi gouvernementaux (comme les hôpitaux et les universités) qui font techniquement partie du secteur communautaire. La Coalition ne s'intéresse pas à ces organismes en raison de leur forte affiliation au secteur public. Ils ne sont pas pris en compte dans le présent rapport.

---

<sup>1</sup> <http://www.Idealist.org>, 26 juin 2011

<sup>2</sup> Idealist.org. 26 juin 2011 <<http://www.idealist.org/info/Careers/SectorKnowledge/Nonprofit>>.

## Recension des écrits

Depuis près de 15 ans, très peu de collectes de données ou de recherches ont été effectuées sur le secteur communautaire canadien. Toutefois, depuis la fin des années 1990, une attention plus soutenue a été portée à ce secteur et de multiples études à l'échelle nationale sont aujourd'hui disponibles sur les caractéristiques des personnes qui travaillent ou qui sont bénévoles dans ce secteur, ainsi que sur les organismes qui le composent. Étant donné que cette étude du secteur est relativement récente, l'on dispose de peu de renseignements sur le sous-sujet du leadership des femmes en règle générale, et encore moins de renseignements propres au Nouveau-Brunswick.

### *Secteur communautaire du Nouveau-Brunswick*

*L'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévole* (enquête réalisée en 2003) stipule qu'il existe 3 890 organismes communautaires au Nouveau-Brunswick<sup>3</sup> et que 68 % de ces organismes sont inscrits comme organisations caritatives<sup>4</sup>. Comparées à celles des autres provinces, les organisations du Nouveau-Brunswick dépendent légèrement moins du financement public<sup>5</sup>. *L'enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation* révèle que le Nouveau-Brunswick présentait un nombre moyen d'heures de bénévolat pendant l'année parmi les plus élevés du pays (Points saillants, p. 46). Elle signale aussi qu'au Canada atlantique — comme dans le reste du pays —, la probabilité de faire du bénévolat avait tendance à augmenter avec le niveau de scolarité atteint. Les résidents de l'Atlantique titulaires de diplômes universitaires ont contribué un pourcentage disproportionnellement élevé du nombre total d'heures de bénévolat (...) » (Points saillants, p. 39). Cette même enquête indique que les bénévoles s'adonnent à un certain nombre d'activités pour les organismes qu'ils appuient, notamment en participant à la collecte de fonds, à l'organisation et à la supervision des événements, à l'encadrement, à la collecte ou la livraison de nourriture ou d'autres biens, etc. (p.24). Les bénévoles siègent aussi aux conseils d'administration, assumant un important rôle de leadership (points saillants, p.47).

Le Nouveau-Brunswick est une province bilingue et en grande partie rurale, ce qui entraîne des défis uniques. L'étude *Serving New Brunswick* (qui n'examine que les organisations caritatives travaillant dans le secteur des services à la personne de la province) a constaté que les organismes francophones étaient « bien plus susceptibles d'être situés en dehors d'un centre majeur et connaissaient, par conséquent, des problèmes plus importants d'isolation géographique, en plus d'éventuelles barrières linguistiques » [Traduction libre] (p.18).

---

<sup>3</sup> ROWE, 2006, p. 6

<sup>4</sup> *Ibid*, p.4

<sup>5</sup> HALL, 2003, c2005, p.12

## *Enjeux du secteur communautaire*

Dans l'ensemble du Canada, le secteur communautaire fait face à de considérables défis, dont plusieurs découlent des problèmes fondamentaux que sont la charge de travail et le financement. Tandis que les gouvernements réduisent les services du « filet de sécurité sociale » qu'ils offraient auparavant, une grande partie du travail que représente la prestation de ces services relève maintenant du secteur communautaire<sup>6</sup>. Toutefois, ce virage de la répartition institutionnelle du travail<sup>7</sup> n'est pas accompagné d'une augmentation des fonds, du respect ou de la reconnaissance.

Malgré son rôle de plus en plus important dans la prestation de services, le secteur communautaire est rarement « invité à la table » avec le gouvernement. Les intervenantes du secteur sont invitées, tour à tour aux consultations, mais elles participent rarement à la création des politiques gouvernementales selon lesquelles le secteur doit fonctionner et elles sont rarement reconnues pour leur expertise<sup>8</sup>. Le financement principal du secteur public a lui aussi grandement disparu et a été remplacé par un financement instable, à court terme, fondé sur des projets<sup>9</sup>. Ce modèle de financement signifie que les organisations doivent courir après les financements, passer un nombre incalculable d'heures à préparer des demandes qui ne rapporteront peut-être jamais d'argent et à adapter des projets qui sont basés sur l'appel de fonds et non sur les besoins de la collectivité<sup>10</sup>.

Ces conditions touchent considérablement les employés du secteur communautaire. À mesure que le secteur assume de plus en plus de responsabilités (dans le contexte d'une société de plus en plus complexe avec des problèmes de plus en plus complexes), les employés subissent le même sort. Le personnel de ce secteur doit être instruit et exécuter un grand nombre de tâches dans un environnement où les employeurs et employeuses n'ont pas souvent l'occasion d'offrir des formations ou une rémunération adéquate<sup>11</sup>. La planification à long terme, pour assurer de meilleures conditions de travail, est rayée de la liste, tandis que les organisations luttent ne serait-ce que pour survivre. Le personnel de premier plan et aux postes de leadership se sent sous-estimé et impuissant et nombreux est celui qui quitte le secteur tant il est épuisé ou à la recherche d'une meilleure rémunération<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> MCTIERNAN, Heather, 2007, p. 3 et p.5;

*Emploi dans le secteur bénévole: Contexte néo-brunswickois*, 2004, p.23;

SAUNDERS, 2004, p.3

<sup>7</sup> REED, 2000, p.2

<sup>8</sup> Groupe d'étude du premier ministre du Nouveau-Brunswick sur le secteur communautaire sans but lucratif, 2007, p.57

<sup>9</sup> Groupe d'étude du premier ministre du Nouveau-Brunswick sur le secteur communautaire sans but lucratif, 2007, p.15; Conseil consultatif sur la condition de la femme du Nouveau-Brunswick, 2007, p.12

MCTIERNAN, 2007, p. 9, 12;

*Emploi dans le secteur bénévole: Contexte néo-brunswickois*, 2004, p.1, 13;

SAUNDERS, 2004, p.3

<sup>10</sup> Groupe d'étude du premier ministre du Nouveau-Brunswick sur le secteur communautaire sans but lucratif, 2007, p. 32-33;

MAILLOUX, 2002, p.13-14

Conseil consultatif sur la condition de la femme du Nouveau-Brunswick, 2007, p. 12;

*Emploi dans le secteur bénévole: Contexte néo-brunswickois*, 2004, p.2 et p.13

<sup>11</sup> MCTIERNAN, 2007, p.9;

Groupe d'étude du premier ministre du Nouveau-Brunswick sur le secteur communautaire sans but lucratif, p.21-23, 40;

MAILLOUX, 2002, p.2, 13-14

Conseil consultatif sur la condition de la femme du Nouveau-Brunswick, 2007, p.15;

Guy Levesque Consultant Inc., 2000, p.9, 14

HALL, 2003, c2005, p.5;

*Emploi dans le secteur bénévole: Contexte néo-brunswickois*, 2004, p.16;

SAUNDERS, 2004, p.2

<sup>12</sup> MCTIERNAN, 2007, p.9;

Le secteur communautaire fait aussi face à des problèmes qui ne sont pas liés au délestage des responsabilités de la part du gouvernement. L'homogénéité culturelle et raciale de sa main-d'œuvre constitue l'un de ces problèmes. Selon un article paru dans le Vancouver Sun, le Conseil RH pour le secteur communautaire qui a lancé une initiative pour tenter de régler ce problème, a constaté que le « secteur à but non lucratif est moins diversifié aujourd'hui que la population en général »<sup>13</sup> [Traduction libre]. Le rapport *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada* stipule que 89 % des personnes employées dans le secteur se considèrent comme blanches/caucasiennes (p.3). Le quotidien Vancouver Sun signale aussi que le Conseil RH pour le secteur communautaire a constaté que les « taux de roulement des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles sont plus élevés que les taux de roulement des travailleurs des autres groupes, la première année de leur emploi. » [Traduction libre]<sup>14</sup>.

### *Les femmes dans le secteur communautaire*

Dans l'ensemble du Canada, le personnel et les bénévoles du secteur sont principalement des femmes. Un rapport rédigé en 2002, *Motivation en situation difficile : problèmes des femmes dans le secteur bénévole au Canada*, indique qu'entre 50 et 75 % des employés du secteur à but non lucratif sont des femmes; que 54 % des bénévoles sont des femmes; et que, dans certains domaines, il y a même de 80 à 90 % de femmes (p.1). Un rapport, publié en 2008, *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, indique que 76,4 % des personnes employées par le secteur sont des femmes (p.3). Le rapport *Un plan d'action*, sur le Nouveau-Brunswick et publié en 2007, indique que sur un échantillon de 644 groupes du secteur communautaire de la province, 1 627 femmes étaient employées à plein temps et 2 217 étaient employées à temps partiel, tandis que 400 hommes étaient des employés à temps plein et 351 étaient employés à temps partiel (p.75). Cela signifie que, parmi cet échantillon, les femmes représentent 80 % des employés à plein temps et 86 % des employés à temps partiel.

On peut facilement relier le traitement inéquitable du secteur communautaire au fait que ce secteur est dominé par les femmes, en matière de ressources humaines. Lorsqu'on prend en compte la « répartition institutionnelle du travail » entre le secteur public, privé et communautaire, il n'est pas surprenant que le secteur fournissant les « services de soins » soit aussi le secteur le plus gouverné par les femmes et le moins rémunérateur. Cet arrangement reflète la façon dont la société a toujours fonctionné : en s'attendant à ce que les femmes se chargent des « services de soins » qui sont considérés comme peu prestigieux et peu, voire pas du tout, rémunérés. Le Conseil consultatif sur la condition de la femme du Nouveau-Brunswick avance que les bas salaires du secteur pourraient même expliquer une partie de l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans la province :

« Le personnel ne gagne pas beaucoup d'argent – certainement pas ce qu'il gagnerait s'il travaillait pour le gouvernement. De nombreux membres du personnel des organismes à but non lucratif sont des femmes. Étant donné la taille du secteur sans but lucratif dans cette province, il est probable que ce secteur – avec ses salaires relativement bas – contribue en majeure partie à l'écart salarial de cette province » (p.1).

---

Groupe d'étude du premier ministre du Nouveau-Brunswick sur le secteur communautaire sans but lucratif, 2007, p. 21-24, 40-41, 45;

Conseil consultatif sur la condition de la femme du Nouveau-Brunswick, 2007, p.1, 6, 15-16;

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2010, p.1

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2008, p.31-32, 37

*Emploi dans le secteur bénévole: Contexte néo-brunswickois*, 2004, p.2, 14, 17, 27-29

SAUNDERS, 2004, p.3

<sup>13</sup> SANKEY, Derek, « Non-profit sector seeks more diversity in age, culture », *Vancouver Sun*, le 13 juin 2011

<sup>14</sup> *ibid*

Il convient de souligner que plusieurs groupes de femmes rencontrent des obstacles à leur participation dans le secteur communautaire. Les femmes immigrantes et les femmes handicapées étaient les deux groupes qui étaient mentionnés dans la documentation existante comme étant confrontés simultanément à des obstacles et à des avantages uniques liés à leur participation dans le secteur. En ce qui concerne les femmes immigrantes, *Motivation en situation difficile* signale que

« De multiples obstacles institutionnels et socioculturels rendent l'intégration des immigrées lente et difficile, parfois même impossible. Statistiquement parlant, les immigrées s'intègrent mal, même si elles ont souvent un niveau d'instruction plus élevé que les Canadiennes de naissance; leurs gains moyens sont inférieurs, elles sont surreprésentées dans les petits emplois et elles sont fréquemment sous-employées. » (p.9)

Ce rapport suggère ensuite que le secteur communautaire peut avoir un effet positif sur l'expérience d'intégration que connaissent les femmes immigrantes :

« Une étude sur le processus d'intégration des femmes immigrantes dans les agglomérations urbaines de Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick, ainsi que sur les activités organisationnelles des femmes immigrantes, a évalué leur importance dans le processus d'intégration. » (p.9) Ces femmes considéraient le bénévolat comme une expérience positive et comme une stratégie visant à faciliter leur intégration. (p.9-10)

Les femmes souffrant de déficiences ont, elles aussi, une relation unique avec le secteur communautaire. Bien qu'il n'existe aucune statistique sur l'engagement des femmes handicapées dans le secteur communautaire, il est important de noter que le secteur bénévole est plus important aux yeux de cette collectivité étant donné que les personnes handicapées sont moins susceptibles d'avoir un emploi officiel, en raison des barrières d'accès. Les taux de chômage et de pauvreté sont extrêmement élevés dans la collectivité des personnes handicapées, ce qui les incite d'autant plus à être bénévoles afin d'avoir le sentiment de contribuer à la société. Par conséquent, le taux de participation des femmes handicapées est très élevé.<sup>15</sup>

Pour participer dans le secteur communautaire, les femmes handicapées doivent surmonter des obstacles liés à l'accessibilité et au logement. *Motivation en situation difficile* suggère qu'un handicap peut être réellement plus préoccupant que la différence homme/femme en ce qui concerne les femmes handicapées.

« Ce problème de l'accessibilité est déterminant pour les femmes handicapées, tant bénévoles que rémunérées. Dans bien des cas, c'est lui qui domine, avant les questions de sexe ou de discrimination<sup>16</sup>... Même si les facteurs mentionnés touchent autant les hommes handicapés que les femmes, les femmes éprouvent des difficultés supplémentaires quand elles tentent de participer et d'apporter leur contribution, parce qu'elles ont plus de problèmes d'estime de soi que n'en ont les hommes handicapés ou les femmes sans handicap et qu'elles se sentent marginalisées à l'extrême. »<sup>17</sup>

### *Le leadership des femmes dans le secteur communautaire*

À l'échelle nationale, les hommes sont surreprésentés dans le secteur communautaire en matière de leadership, étant donné le faible pourcentage qu'ils représentent dans les effectifs du secteur. Le Conseil RH pour le secteur communautaire observe que la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif est principalement féminine : les trois quarts. Toutefois, dans la plupart des domaines du secteur, les hommes occupent un nombre disproportionné de postes de gestion de niveau supérieur, tandis que les femmes sont surreprésentées dans les postes administratifs et d'assistance. Le secteur des services

---

<sup>15</sup> MAILLOUX, p. 9

<sup>16</sup> MAILLOUX, p.14

<sup>17</sup> Ibid, p.14-15

sociaux et de la santé, où les femmes sont mieux représentées aux postes supérieurs, constitue une exception notable à cette tendance.<sup>18</sup>

Le rapport *Motivation en situation difficile* signale aussi un déficit du leadership des femmes :

« Même si les femmes accèdent désormais aux postes de direction du secteur, elles sont encore nettement sous-représentées aux échelons supérieurs de la gestion, que ce soit comme bénévoles ou comme employées, particulièrement dans les grands organismes prestigieux. » (p.17)

Même lorsque les femmes atteignent le niveau de la direction, il existe un écart entre leur salaire et celui de leurs homologues de sexe masculin. Le Conseil RH pour le secteur communautaire signale aussi qu'en 2006, la rémunération moyenne pour un dirigeant était 43 % plus élevée que celle d'une dirigeante, tandis qu'en 2010 cet écart a diminué légèrement pour atteindre 42 %<sup>19</sup>

On dispose de très peu de renseignements spécifiques au Nouveau-Brunswick sur le leadership des femmes. L'étude *Serving New Brunswick* aborde le sujet, mais, encore une fois, elle ne prend en compte que les organisations caritatives qui travaillent dans le domaine des services à la personne. Ce rapport soutient les déclarations du Conseil RH pour le secteur communautaire :

« Bien que ce soit les femmes qui font avancer le secteur, leur degré d'influence semble diminuer proportionnellement au statut des postes au sein d'un organisme. Dans cette analyse, nous imaginons une hiérarchie au sein de l'organisme avec le personnel et les bénévoles tout en bas de l'échelle et les dirigeants et les membres du conseil tout en haut. Le ratio femmes : hommes est plus bas parmi les dirigeants et les membres du conseil que parmi les bénévoles et les employés. »<sup>20</sup>  
[Traduction libre]

L'enquête *Serving New Brunswick* signale aussi que les organismes à gros budgets ont tendance à avoir (proportionnellement) moins de femmes parmi les membres de leur conseil d'administration que ceux à petits budgets (p.15-16), faisant écho à *Motivation en situation difficile*. Le rapport *Serving New Brunswick* (p.16) analyse ses résultats sur les ressources humaines par genre :

Table 10. Gender Representation Among Volunteers, Staff, Leaders, and Board

Positions within an organization	% female	% male
Volunteers (median, n=279)	71	29
Staff (median, n=279)	91	9
Leaders (total responding leaders n=218)	69	31
Members of the board (median, n=279)	57	43

Table 11. Gender of Board in Relation to Budget

Annual budget	% male board members	% female board members
Less than \$100, 000	35	65
\$100, 000 to \$499,000	42	58
\$500,000 or more	48	52

N=223 f=4.85 p<.05

<sup>18</sup> Le Conseil RH pour le secteur communautaire , a2010, p.1

<sup>19</sup> Le Conseil RH pour le secteur communautaire, 2010, p.3

<sup>20</sup> MCTIERNAN, p.15-16

Toutefois, le rapport *Serving New Brunswick* remarque que cette tendance ne se reproduit pas (dans ses données) lorsqu'on prend en compte des postes tels que ceux de présidence-direction générale et de direction générale. Ce rapport fait le constat qu'il n'y avait aucune différence significative entre le montant du budget relatif ou l'effectif des organisations dirigées par des hommes et ceux des organisations dirigées par des femmes<sup>21</sup>. Toutefois, ce rapport reconnaît que cette conclusion précise diffère des résultats d'autres études.

Un seul rapport, *Motivation en situation difficile*, propose certaines suggestions sur la raison pour laquelle un plus grand nombre de femmes n'évoluent pas vers des postes de leadership. Ce rapport remarque que « du seul fait qu'elles étaient des femmes, elles devaient recourir à des moyens indirects et éviter la confrontation pour exercer leur influence. Beaucoup ont dit qu'elles devaient ou préféraient adopter une attitude discrète et qu'elles minimisaient souvent leurs réussites. Intérieurement, beaucoup d'entre elles, même parmi les plus compétentes et les plus reconnues, ont exprimé une surprenante propension au doute et au manque d'assurance quant à la valeur de leur travail et à leurs réussites. » (p.10)

La sous-représentation des femmes dans les postes de leadership (de même que les difficultés rencontrées par les femmes assumant un poste de leadership) ne devrait pas être uniquement, ou principalement, attribuée à l'insécurité individuelle des femmes ou à la dépréciation internalisée. Les barrières systémiques et la discrimination relative au genre doivent aussi être prises en compte.

### *Plafonds de verre, escaliers mécaniques de verre*

La chercheuse-boursière Christin L. Williams suggère que, tandis que les femmes qui accèdent à des postes traditionnellement dominés par les hommes se heurtent à un plafond de verre qui limite leur ascension professionnelle, les hommes qui accèdent à des professions traditionnellement dominées par des femmes sont placés sur un *escalier mécanique de verre* qui les élève rapidement à des postes supérieurs et mieux rémunérés. Bien que Williams ne traite pas du secteur communautaire en particulier, sa théorie pourrait être utile pour tenter de comprendre la raison pour laquelle les femmes sont sous-représentées dans les postes de leadership dans un secteur qu'elles dominent par ailleurs en tant qu'employées et bénévoles.

Dans *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions*, elle explique que « les hommes emportent avec eux leur privilège du genre lorsqu'ils accèdent à des postes principalement occupés par des femmes, ce qui se traduit par un avantage, en dépit de leur rareté. » (p.263) [Traduction libre]. Dans les professions dominées par les femmes et prises en compte dans sa recherche (infirmières, bibliothécaires, institutrices, travailleuses sociales), Williams observe que les employés masculins sont orientés vers certains rôles ou domaines de spécialité qui sont considérés comme mieux adaptés aux hommes. Ces rôles « appropriés » éloignent souvent les hommes des premières lignes et les placent à des postes de leadership. Williams explique que ces spécialités, considérées comme de domaines plus légitimes, ont aussi tendance à être plus prestigieuses et mieux rémunérées. (p.256)

Williams remarque aussi que les hommes assumant ces postes dominés par les femmes avaient souvent des superviseurs masculins (p.258). Williams signale que, parce que les hommes assumant des postes non traditionnels sont mis en valeur pour leur différence, il leur est plus facile de tisser des liens et de se distinguer de la majorité féminine (p.259). Les hommes qui débutent dans les professions non traditionnelles étudiées par Williams sont donc souvent encadrés par des hommes à des postes supérieurs et profitent de leur sens de la solidarité. Les hommes interviewés par Williams ont même déclaré qu'ils n'étaient absolument pas discriminés par leurs superviseurs masculins, mais que dans certains cas ils remarquaient que ceux-ci discriminaient les femmes de leur profession (p.259).

---

<sup>21</sup> MCTIERNAN, p.15-16

Après sa discussion sur l'ascension aux postes d'autorité et de prestige, Williams aborde la raison pour laquelle, à la base, il existe si peu d'hommes dans ces professions. Elle laisse entendre qu'une combinaison de préjugés sociaux sur les rôles appropriés pour les femmes ou pour les hommes et d'une faible rémunération peut en être la cause :

«... il existe d'autres facteurs, en dehors des préjugés sociaux, qui contribuent à la sous-représentation des hommes dans les professions dominées par les femmes. Principalement, les hommes que j'ai interrogés ont mentionné comme élément dissuasif que ces professions étaient toutes sous-payées par rapport aux postes comparables typiquement occupés par des hommes et plusieurs ont suggéré que l'instauration d'une politique de «valeur comparable» pourrait attirer plus d'hommes. » (p.264) [Traduction libre]

Bien sûr, la « politique en matière de valeur comparable » est une description fonctionnelle de l'équité salariale.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Le concept de l'équité salariale est aussi mentionné dans le rapport *Un plan d'action* (40-41) et dans le rapport *Motivation en situation difficile* (2-3). Bien que le terme d'équité salariale ne soit pas utilisé dedans, le rapport *Employment in the Voluntary Sector* aborde explicitement le problème de la parité salariale (25-26).

## Interviews du secteur

Dans le cadre de ce rapport, des entrevues ont été menées avec 13 dirigeants de niveau supérieur travaillant dans le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick. Le but de ces entrevues était de a) combler les lacunes de renseignements sur le leadership des femmes propre au secteur communautaire du Nouveau-Brunswick, b) mieux comprendre les obstacles rencontrés par les femmes qui souhaitent exercer leur leadership dans le secteur communautaire, c) établir les avantages que pourrait offrir un programme de mentorat et la façon dont il faudrait le concevoir pour renforcer le leadership des femmes dans ce secteur.

Au moment de sélectionner des individus à interroger, des précautions ont été prises pour assurer la diversification du groupe. Les personnes interrogées étaient principalement des femmes (un seul homme a été interrogé) sélectionnées dans la province et issues des deux communautés de langue officielle. Une femme autochtone et une femme travaillant avec les nouveaux arrivants et les immigrants ont été interrogées. Les personnes interrogées représentaient des organisations francophones, anglophones et bilingues et venaient de différents domaines du secteur communautaire et de différentes régions de la province (rurales et urbaines). Certaines de ces organisations offraient au public des services de première ligne tandis que d'autres servaient ou rassemblaient des organisations de prestation de services plus petites. Les organisations spécialisées dans la littératie, le patrimoine, la justice sociale, la garde et l'éducation des jeunes enfants, les logements de transition et les services aux nouveaux arrivants faisaient partie des organisations sélectionnées (aucune organisation centrée sur les sports et les loisirs n'était incluse).

À tous les niveaux, les personnes interrogées ont convenu que les effectifs du secteur communautaire, qu'ils soient salariés ou bénévoles, étaient principalement des femmes. Certains domaines du secteur communautaire (comme la garde et l'éducation des jeunes enfants ou la littératie) seraient encore plus dominés par les femmes que d'autres domaines. Elles les dominent à un tel point qu'il existe très peu d'employés, de bénévoles ou de membres du conseil du sexe masculin, voire aucun. Grand nombre de personnes interviewées ont affirmé que le personnel du secteur à prédominance féminine, car les hommes ne travailleraient pas pour la faible rémunération qu'offre le secteur.

Lorsqu'on leur a posé des questions précises sur le leadership et sur le fait que les femmes puissent grimper les échelons dans le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick, de nombreuses personnes interrogées ont convenu que la théorie de *l'escalier mécanique de verre* pouvait s'appliquer au secteur communautaire, à l'exception des domaines de la littératie et de la garde des jeunes enfants. Les personnes interrogées ont expliqué que, dans ces deux domaines, il n'existait tout simplement aucun homme à faire évoluer aux postes de leadership.

Au cours de multiples entrevues, les directrices générales ont expliqué qu'il n'existait aucun plafond de verre dans le secteur communautaire, mais que leur ascension était limitée en raison du nombre limité de postes de leadership disponibles. De nombreuses directrices ont affirmé qu'elles avaient grimpé aussi haut qu'elles le pouvaient au sein de leur organisme et que pour continuer d'évoluer (et recevoir une meilleure rémunération), elles devaient se tourner vers le secteur public. Ces directrices signalent aussi que leur personnel devra aussi se tourner vers d'autres organismes s'il souhaite passer à des postes supérieurs, ou bien attendre que les directeurs ou directrices générales passent à autre chose.

Lorsqu'on a demandé aux personnes interrogées ce qui, en dehors du manque de possibilités de leadership, empêchait les femmes d'assumer des postes de leadership, elles ont souvent répondu la même chose. Elles ont mentionné plusieurs fois que les femmes qui avaient le potentiel pour être des leaders ne pensaient tout simplement pas qu'elles avaient les compétences ou les capacités requises pour le poste. Dans certains cas, les personnes interrogées ont signalé qu'elles avaient remarqué des femmes qui étaient prêtes à assumer des rôles de leadership, jusqu'à ce qu'elles se rendent compte que cela demandait de parler en public ou de gérer les médias. De nombreuses personnes interrogées ont mentionné que les bénévoles et le personnel de soutien (même les leaders) ne peuvent pas se valoriser adéquatement lorsque leur travail et leur secteur d'emploi est si sous-valorisé (c'est-à-dire sous-payé).

Une directrice générale travaillant dans le domaine de la garde et de l'éducation des jeunes enfants a déclaré qu'elle avait remarqué que le personnel de premier plan (les travailleurs en éducation à la petite enfance par exemple) n'avait tout simplement pas de temps à accorder à des activités de développement professionnel en leadership. Le personnel travaille

pendant des heures épuisantes et trouve difficile d'ajouter des activités supplémentaires à son temps personnel et familial déjà limité les soirées et les fins de semaine. Dans le cas où ces activités ont lieu pendant les heures de travail, le personnel pourrait ne pas vouloir y participer de peur que leur absence n'ajoute un fardeau à leurs collègues ou dérange la routine des enfants. Elle a dit que certaines auraient besoin d'appui pour augmenter leur niveau de littératie et de numératie.

La directrice générale du Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick, Deborah Wybou, a pu parler en termes plus précis des expériences des femmes immigrantes dans le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick. Elle a partagé que les femmes immigrantes se retrouvent le plus souvent au sein du personnel de soutien qu'en position de leadership. Elle explique que certains employeurs néobrunswickois semblent nerveux d'embaucher des personnes immigrantes, car ils sont incertains de leurs compétences et supposent parfois qu'elles nécessiteront des accommodements particuliers. Elle rappelle aussi que les immigrantes et immigrants, comme toutes autres personnes, apportent parfois dans leur environnement de travail les coutumes sociales de leur culture leur milieu de travail. Là, ces coutumes peuvent être jugées en fonction des normes nord-américaines ou il peut y avoir une réticence à les adresser si elles s'avèrent problématiques.

Une interview a été menée auprès de la propriétaire et partenaire sénior de Han Martin Associates, Barbara Martin pour discuter de l'engagement et du leadership des femmes autochtones dans le secteur communautaire. Elle a souligné que de nombreux combats auxquels fait actuellement face le secteur communautaire (comme le manque de financement de base) sont des problèmes contre lesquels les groupes de femmes autochtones ont toujours lutté. Elle a parlé de l'existence continue du secteur communautaire comme élément de survie pour la société, soulignant que les personnes qui travaillent dans ce domaine doivent en être conscientes, être passionnées et courageuses.

Lorsqu'on lui a mentionné le fait d'inclure les femmes autochtones dans les projets du secteur communautaire qui ne visaient pas particulièrement les femmes autochtones, elle a montré son soutien. Elle encourage les organisations, comme la Coalition, à inclure les femmes autochtones dans leur travail et leur conseille de ne pas craindre de faire des erreurs ou de donner l'impression d'inclure des femmes autochtones uniquement symboliques. Toutefois, elle est effectivement à l'origine de l'avertissement selon lequel ces programmes doivent autoriser l'intersectionnalité<sup>23</sup>; les programmes doivent reconnaître que les femmes autochtones luttent contre le racisme, le colonialisme et la vie patriarcale et qu'elles ne peuvent pas détacher clairement leur identité pour gérer un seul système d'oppression à la fois.

Lorsqu'on a demandé aux personnes interrogées si elles souhaitaient qu'un programme de mentorat soit mis en place, elles ont répondu par un ensemble de suggestions concrètes concernant les modèles de mentorat à adopter et par des discussions sur les valeurs et les compétences qui devraient être abordées dans un tel programme. De nombreuses personnes interrogées ont parlé de l'importance d'être passionné par ce travail, d'avoir une solide éthique du travail, d'être présent et de s'investir et à 100 %. Le large éventail de compétences requises des leaders du secteur communautaire a également été mentionné à plusieurs répétitions. Les directrices générales de deux organismes basés à Moncton ont expliqué que leur rôle demandait une multitude de compétences, notamment la capacité à gérer les ressources humaines, à agir comme relationnistes et à faire le lien avec les médias, à développer des programmes, etc. Mme Wybou a fait écho à cette affirmation, déclarant que pour qu'un programme de mentorat l'intéresse comme mentor, il faudrait qu'il offre des possibilités concrètes de partage des compétences. Par exemple, elle a mentionné qu'elle aurait aimé suivre une formation sur la résolution de conflits et sur d'autres problèmes relatifs aux ressources humaines, tout en proposant de partager ses propres compétences en matière de technologie de l'information, de finances ou de gouvernance.

Les personnes interrogées ont aussi fréquemment et longuement parlé de la nécessité que les femmes développent leur confiance en elles par rapport à leur aptitude au leadership, ainsi que leur autogestion de la santé, la gestion de leur temps et leurs compétences en défense d'une cause. Il vaut la peine de faire le lien entre ces compétences et qualités précises et

---

<sup>23</sup> Theoricienne Crenshaw, dans son œuvre « "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics" » explique que l'intersectionnalité est une théorie qui permet d'analyser comment les caractéristiques sociales et culturelles s'entrecroisent. En d'autres mots, cette approche examine l'interaction entre le genre, la race, l'ethnicité, le handicap, la sexualité, la classe sociale et la nationalité (Knudsen 61). (Traduction Libre)

les problèmes auxquels le secteur communautaire est actuellement confronté. Ces compétences (confiance en soi, auto-gestion de la santé, gestion du temps et compétences en revendication et défense d'une cause)

- À la suite du tournant actuel dans la « répartition institutionnelle du travail » et du manque de financement nécessaire, le secteur et ses employés sont épuisés par une lourde charge de travail et se sentent sous-estimés et non reconnus. Ils fournissent plus de travail avec moins d'argent (et pour une rémunération identique), tout en s'inquiétant constamment de la sécurité de l'emploi et des financements à venir. Dans de telles circonstances, l'épuisement est un véritable problème. Il s'agit de la raison pour laquelle les personnes interrogées ont insisté pour que le programme de mentorat transmette l'importance et la valeur de la confiance en soi, de l'autogestion de la santé et de la gestion du temps.

- Pratiquement toutes les personnes interrogées ont mentionné le problème de l'équité salariale (bien que dans certains cas, elles ont décrit l'équité salariale sans utiliser ce terme précis). Le personnel concerné, plus particulièrement les personnes assumant des postes de leadership, doit exécuter de multiples tâches et être instruit pour un maigre salaire (tandis que le secteur lui-même doit fournir une considérable quantité de travail avec un très faible soutien financier). La nécessité d'un changement radical de la façon dont ce secteur et ses employés sont traités est principalement la raison pour laquelle la nécessité de compétences de défense d'une cause (revendication) a été mise en avant. Les personnes qui travaillent dans ce secteur reconnaissent ce problème et veulent le régler, mais n'ont pas forcément les compétences de défense d'une cause ou les connaissances nécessaires pour naviguer dans les eaux politiques requises. La directrice générale de la Literacy Coalition of New Brunswick, une des directrices les plus jeunes interviewées, a déclaré qu'elle pensait que le travail de défense des droits à une meilleure rémunération un meilleur traitement des gens du secteur était important et nécessaire, mais qu'elle devait être formée pour le mener à bien.

La nécessité que les leaders soient engagés dans le travail de défense d'une cause dans le but d'améliorer le traitement du secteur communautaire et de ses employés était un thème récurrent. Il a été mentionné plusieurs fois que, bien qu'un travail de défense des droits soit nécessaire, plusieurs organisations étaient réticentes à s'y engager par peur d'offenser les bailleurs de fonds et de mettre en péril leur financement déjà précaire et insuffisant. Les organisations caritatives, qui ne peuvent attribuer qu'un maximum de 10 % de leurs ressources à la défense d'une cause, peuvent douter de ce que représente la défense d'une cause et évitent par conséquent de s'y engager de crainte de perdre leur statut d'organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada. Les directrices générales expérimentées ont aussi mis l'accent sur le fait que les nouvelles leaders devaient perfectionner leur acuité politique, afin d'être capables de planifier leurs efforts de défense d'une cause de façon stratégique et d'être capables de discerner les causes perdues des causes valables.

De nombreuses directrices ont décrit leur style de gestion comme non hiérarchique (dans la mesure du raisonnable), déclarant qu'elles prenaient des décisions par consensus dans leur milieu de travail. Le pouvoir est mieux réparti, distribué selon un modèle horizontal du pouvoir que selon un modèle vertical, du haut vers le bas. De nombreuses directrices ont déclaré qu'elles avaient procédé de la sorte pour donner plus de pouvoir à leurs employés et parce que tous les membres du personnel de leur organisme étaient des leaders, à leur manière. Dans cette optique, il n'était pas surprenant que diverses directrices confient qu'elles auraient aimé participer à un programme de mentorat dont la division structurelle du pouvoir entre les mentores et les mentorées aurait été plus horizontale. Les directrices souhaitaient participer à un programme de mentorat dans lequel elles auraient pu à la fois être mentores et mentorées. Ces directrices ont reconnu l'importance de l'apprentissage continu et étaient intéressées par un programme offrant l'apprentissage de compétences concrètes, que ce soit par d'autres leaders ou par de futures leaders.

## Conclusion

Cette recherche présente ce qui pourrait ressembler à un dilemme impossible à résoudre. La recherche révèle que les femmes dominent le secteur à but non lucratif, mais qu'elles sont sous-représentées aux postes de leadership et qu'elles sont, à tous les niveaux, insuffisamment rémunérées. Par conséquent, afin que le leadership des femmes dans le secteur à but non lucratif évolue, il est évident que le secteur lui-même doit évoluer. Toutefois, afin que le secteur à but non lucratif évolue, ses dirigeants et sa main-d'œuvre, *les femmes*, doivent ouvrir la voie et provoquer le changement — mais les

femmes sont sous-représentées aux postes d'autorité, elles craignent de s'engager dans la défense d'une cause et sont déjà surmenées et exténuées.

Cette situation pourrait être paralysante. Il est si difficile de trouver un point de départ concret pour le travail à faire que les efforts visant à régler la situation pourraient être vains. Ce n'est toutefois pas la leçon qu'il faut tirer de cette recherche. Il faut plutôt remarquer que tous les problèmes mentionnés dans ce rapport sont reliés. La situation du leadership des femmes dans le secteur à but non lucratif ne peut pas être réglée sans remédier d'abord à la situation de toutes les femmes du secteur à but non lucratif. À son tour, la situation des femmes du secteur à but non lucratif ne peut pas être réglée sans régler d'abord la situation du secteur à but non lucratif lui-même. En d'autres termes, l'avenir du secteur à but non lucratif est lié à l'avenir des femmes qui y travaillent.

Si les problèmes sont tous reliés, les solutions le sont également. Grâce à un programme de mentorat fondé sur le partage des compétences, les femmes leaders du secteur partageront leur expérience en plus d'enseigner à leurs pairs. Elles découvriront qu'elles partagent les mêmes combats, elles renforceront la solidarité et elles établiront une stratégie du changement. Le fait de rassembler les femmes leader présentes et futures est le point de départ concret à partir duquel il faut commencer le travail et à partir duquel toutes les autres solutions découleront.

## Travaux cités et consultés

COLMAN, Ronald, *The Economic Value of Civic & Voluntary Work in Atlantic Canada*, Mise à jour en 2003 éd. Halifax, Genuine Progress Index for Atlantic Canada, 2003.

CRENSHAW, Kimberle, « *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics* » U. Chi. Legal Forum. 139 (1989)

FRIESEN, Arthur, Alessandro ALASIA et Ray BOLLMAN. « The Social Economy Across the

Rural to Urban Gradient: Evidence from Registered Charities », *Agriculture and Rural Working Paper Series*, Ottawa, Statistique Canada, 2004.

Guy Levesque Consultant Inc., *The Greater Moncton Social Development Agencies: Their Economic Status and Challenges*, Moncton : Guy Levesque Consultant Inc., 2008.

HALL, Michael, et coll., *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête*

*canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Statistique Canada et Imagine Canada, 2009

HALL, Michael, et coll., *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, éd. 2005, Ottawa, Statistique Canada, 2003

Le Conseil RH pour le secteur communautaire, « Mélange de genre dans le secteur communautaire », *Tendances et enjeux*, Ottawa, le Conseil RH pour le secteur communautaire, a2010

Le Conseil RH pour le secteur communautaire, « Questions financières : la rémunération dans le secteur communautaire », *Tendances et enjeux*, octobre 2010, Ottawa, le Conseil RH pour le secteur communautaire, 2010

Le Conseil RH pour le secteur communautaire, « Développement professionnel dans le secteur communautaire : Quelle est la demande? », *Tendances et enjeux*, Ottawa, le Conseil RH pour le secteur communautaire, non daté

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Rapport 2, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2008

Idealist.org, 26 juin 2011 <<http://www.idealist.org/info/Careers/KeyTerms>>

Idealist.org, 26 juin 2011 <<http://www.idealist.org/info/Careers/SectorKnowledge/Nonprofit>>

Knudsen, Susanne V. "Intersectionality – A Theoretical Inspiration in the Analysis of Minority Cultures and Identities in Textbooks". *Caught in the Web or Lost in the Textbook?*, 2005, page 61.

MAILLOUX, Louise et Heather HORAK, et Colette GODIN, « Motivation en situation difficile : problèmes des femmes dans le secteur bénévole au Canada », *Rapport de l'initiative sur le secteur bénévole et communautaire*, Ottawa, Secrétariat de l'Initiative du secteur bénévole (gouvernement du Canada), 2002

McTiernan, Heather, *Serving New Brunswick: A Provincial Survey of the Charitable Human Service Sector*, Fredericton, University of New Brunswick, 2007

Groupe d'étude du premier ministre du Nouveau-Brunswick sur le secteur communautaire sans but lucratif, *Un plan d'action : établir les fondements de l'autosuffisance*, Fredericton, gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2007

Nouveau-Brunswick, *Exécuter le Plan d'action : La réponse du gouvernement à Un plan d'action*, Fredericton, gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2008

*Emploi dans le secteur bénévole: Contexte néo-brunswickois*, Fredericton, Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi du Nouveau-Brunswick, 2004

Conseil consultatif sur la condition de la femme du Nouveau-Brunswick, *Organisations féminines du secteur bénévole et à but non lucratif*, Fredericton, 2007

REED, Paul B. et L. Kevin Selbee, *Les caractéristiques distinctives des bénévoles actifs au Canada*

« Renseignements et observations à l'intention du secteur à sans but lucratif », ed. No. 2, Projet d'élaboration d'une base de connaissances pour le secteur sans but lucratif, Ottawa, Statistique Canada, 2000

ROWE, Penelope M., *Le secteur sans but lucratif et bénévole du Canada atlantique : faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Toronto, Imagine Canada, 2006

SANKEY, Derek, « Non-profit sector seeks more diversity in age, culture », *The Vancouver Sun*, le 13 juin 2011

SAUNDERS, Ron, « Passion and Commitment Under Stress: Human Resource Issues in Canada's Non-Profit Sector – A Synthesis Paper », *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, No.5, Ottawa, Réseau canadien en de recherché en politiques publiques, 2004

TURCOTTE, Martin, « L'engagement social et la participation à la vie communautaire : les populations des régions rurales et petites villes ont-elles véritablement l'avantage? », *Bulletin d'analyse : régions rurales et petites villes du Canada*, 6.4, 2005

VODAREK, Lindsey, et coll., *Le don et le bénévolat dans la région de l'Atlantique : Résultats de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, Toronto, Imagine Canada et Bénévoles Canada, 2007

WILLIAMS, Christine L., « The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions », *Social Problems*, Vol. 39, No. 3, 1992, p. 253-267

## Liste des personnes interrogées

Archibald, Clare (directrice générale, Moncton Headstart Inc.) et Debbie McInnis (directrice générale, Centraide Moncton). Entrevue personnelle. Le 11 juillet 2011

Belanger, Jean-Luc (directeur général, Association acadienne et francophone des aînées et aînés du Nouveau-Brunswick). Entrevue personnelle. Le 14 juillet 2011

Bozek, Natasha (directrice générale, New Brunswick Literacy Coalition). Entrevue personnelle. Le 13 juillet 2011

Foulem, Ghislaine (présidente, Société des Acadiens et Acadiennes du Nouveau-Brunswick). Entrevue personnelle. Le 11 juillet 2011

Gammon, Anne-Marie (présidente, Société femmes équité atlantique). Entrevue personnelle. Le 12 juillet 2011

Landry, Fleurette (directrice générale, Stimulation à l'enfance inc.). Entrevue personnelle. Le 11 juillet 2011

LeBlanc, Sarah (directrice générale, Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick). Entrevue personnelle. Le 30 juin 2011

Martin, Barbara (propriétaire/associée principale, Han Martin Associates). Entrevue personnelle. Le 11 juillet 2011

Matthews, Jackie (vice-présidente, conseil de la Fundy Region Transition House). Entrevue personnelle. Le 30 juillet 2011

Savoie, Elda (professeure en travail social, Université de Moncton). Entrevue personnelle. Le 11 juillet 2011

St. Pierre, Marjolaine (directrice générale, Soins et éducation à la petite enfance Nouveau-Brunswick). Entrevue personnelle. Le 13 juillet 2011

Wybou, Deborah (administrative déléguée, Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick). Entrevue personnelle. Le 12 juillet 2011