



CONSEIL CANADIEN POUR LES  
RESSOURCES HUMAINES EN AGRICULTURE

CANADIAN AGRICULTURAL  
HUMAN RESOURCE COUNCIL

CCRHA-CAHRC



## APPUYER L'AVANCEMENT DES FEMMES EN AGRICULTURE : ÉVALUATION DES BESOINS

Présenté par :  
Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture



Condition féminine  
Canada

Status of Women  
Canada



## Table des matières

1.0	Introduction .....	3
2.0	Voies de recherche .....	3
3.0	Évaluation de la situation actuelle.....	4
4.0	Obstacles.....	13
5.0	Options prioritaires.....	21
6.0	Sommaire .....	25
	Annexe I – Membres du groupe consultatif .....	26

\*Crédits de photos : Mary Robinson, Lydia Schouten, Amy Matheson, Alberta Milk, #womenofharvest15 via Twitter

## 1.0 Introduction

Le projet Appuyer l'avancement des femmes en agriculture (AAFA) a pour objectif d'examiner les principaux obstacles à l'avancement des femmes en agriculture et de trouver des moyens d'éliminer ces obstacles. Les résultats mèneront à l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme stratégique qui permettra d'améliorer l'accès des travailleuses de l'industrie agricole aux postes de direction.

Ultimement, le projet favorisera leur réussite en affaires.

Le présent rapport porte sur l'évaluation des besoins précis afin de régler les questions qui contribuent au maintien des principaux obstacles. Les travaux de recherche dont il sera question ont permis de cerner la plupart de ces obstacles à l'avancement des femmes en agriculture et de formuler des recommandations pour les prochaines étapes du processus visant à éliminer les obstacles.

## 2.0 Voies de recherche

Plusieurs méthodes de recherche ont été utilisées pour veiller à ce que l'évaluation de la situation soit complète. Ces méthodes sont les suivantes :

- Recherche secondaire
  - Analyse contextuelle de la recherche actuelle
  - Collecte des données existantes auprès des organismes (p. ex. inscriptions aux programmes, composition des conseils d'administration)
- Recherche primaire
  - Sondage (nombre de répondants ciblé : 400; taux de participation : 532)
  - Groupes de consultation (mis sur pied dans quatre régions du Canada, composés d'un total de 47 participants)
  - Entrevues (28 réalisées jusqu'à présent)

Les travaux de recherche préliminaires ont permis de bien comprendre la situation actuelle, les mesures qui ont déjà été prises et les lacunes. Les conclusions ont permis d'orienter la prochaine étape du processus de recherche, soit la consultation des intervenants en utilisant les méthodes susmentionnées. Les résultats des deux étapes ont été passés en revue et validés par le groupe consultatif responsable du projet.

On effectue également des travaux de recherche sur la perspective sexospécifique des réseaux sociaux. La méthodologie utilisée pour réaliser ces travaux comprend de la recherche primaire et secondaire. Les résultats de ces travaux permettront d'orienter la conception d'outils pour la prochaine étape du projet.

Les priorités de la recherche comprennent :

- Programmes de leadership et à l'intention des cadres
- Adhésion aux 4-H
- Composition des conseils d'administration (données du sondage, collecte de données dans le cadre de la recherche primaire)

- Composition des équipes de direction d'entreprises agricoles (données du sondage, collecte de données dans le cadre de la recherche primaire)
- Nombre de diplômées des programmes de leadership et de gestion en agriculture
- Nombre de diplômées des programmes des 4-H
- Nombre de diplômées des programmes dans le domaine de l'agriculture, aux niveaux universitaire et collégial
- Perception des obstacles et des possibilités
- Postes actuellement occupés par des femmes ainsi qu'aspirations et obstacles en matière d'avancement
- Expériences en matière de formation, de mentorat et de réseautage des femmes évoluant dans l'industrie agricole
- Connaissance des options et des obstacles

En plus de ces méthodes de recherche officielles, on a invité les personnes concernées à participer au projet par l'intermédiaire du groupe LinkedIn *Supporting the Advancement of Women in Agriculture*. À l'heure actuelle, ce groupe comprend 120 membres de l'industrie. Un blogue a également été envoyé aux personnes concernées afin de les tenir à jour sur le projet et les inciter à participer aux discussions.

L'évaluation des besoins repose sur cette recherche. Les résultats seront des recommandations pour la prochaine étape (conception d'outils), ce qui permettra d'éliminer les principaux obstacles auxquels les femmes sont confrontées au cours de leur carrière dans l'industrie agricole.

### **3.0 Évaluation de la situation actuelle**

#### *3.1 Aperçu*

L'industrie agricole et agroalimentaire employait 2,1 millions de Canadiens en 2012 et représentait 8 % du produit intérieur brut. Le ratio général de femmes parmi tous les groupes d'employés de l'industrie est inconnu, mais on sait qu'elles représentent environ 30 % des producteurs agricoles primaires à la ferme. L'information sur le marché du travail recueillie par le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) avant le lancement du projet AAFA indiquait que le pourcentage de femmes dans des postes de cadre au sein de l'industrie primaire ne reflétait pas la proportion de femmes travaillant dans l'industrie primaire dans son ensemble. Le ratio de femmes travaillant dans l'industrie et de celles occupant un poste de cadre dans l'industrie était beaucoup plus élevé comparativement au ratio d'hommes. Dans l'industrie agricole, un plus grand pourcentage d'hommes sont promus à des postes de cadre que de femmes.

Il existe deux types de postes de cadre dans l'industrie : par l'emploi (p. ex. propriétaire ou président-directeur général d'une entreprise agricole, postes de directeur ou de cadre) et par la mobilisation communautaire (p. ex. conseils d'administration des associations de l'industrie).

La recherche diachronique démontre que dans les secteurs de la production primaire, les femmes occupaient auparavant des postes de cadre par défaut. Lorsque le conjoint et le propriétaire de l'entreprise agricole décédait, son épouse devait prendre la relève. Au fil du temps, les femmes ont été acceptées en tant que propriétaires, peu importe si leur époux était décédé ou non. La difficulté consiste à faire reconnaître la contribution de la femme aux activités de l'entreprise agricole en tant que rôle officiel. Il est largement admis qu'il y a un écart entre le rôle que la femme joue dans le cadre des activités quotidiennes à la ferme et la reconnaissance de son travail. Les femmes gèrent souvent les aspects financiers et administratifs de l'entreprise agricole mais, pour une raison inconnue, ces tâches ne sont pas officiellement associées à un rôle de gestion dans l'entreprise.

Il est également intéressant de souligner que nous avons recueilli des preuves que les agricultrices se rallient afin de se faire entendre dans l'industrie agricole. Plusieurs études analysées au cours de la recherche préliminaire donnaient en exemple le Women's Institute et le récent Réseau canadien des agricultrices (fondé grâce au financement offert par le gouvernement et comprenant des bureaux provinciaux), qui constituent des moyens pour les agricultrices de s'exprimer sur les politiques visant l'industrie et les mesures stratégiques ainsi que de soutenir mutuellement dans leurs rôles, en tant que membres actives de l'industrie agricole.

En ce qui concerne les entrepreneures dans l'industrie agricole, la recherche sur le marché du travail menée par Le Conference Board du Canada au nom du CCRHA révèle que très peu d'entreprises agricoles ont pour propriétaire unique une femme. Les entreprises agricoles qui sont la propriété d'une femme sont habituellement de plus petite taille que la moyenne. La plupart des propriétaires se situent dans le groupe d'âge des 35 à 50 ans, donc ni jeunes, ni vieilles. Ces entreprises agricoles connaissent également un taux de roulement plus élevé que la moyenne.

### *3.2 Résumé des données démographiques sur les cadres et les décideurs, selon le genre*

Les recherches primaire et secondaire ont révélé qu'il y a eu, au cours des dernières décennies, une augmentation du nombre de femmes occupant des postes de cadre. Par contre, les travaux de recherche indiquent également qu'il y a encore des efforts à déployer dans le domaine. Des entrevues menées auprès de directrices générales ou de femmes membres d'un conseil d'administration ont permis de déterminer que, dans bon nombre de cas, elles sont les seules femmes dans l'équipe de direction ou le conseil. Le sondage dépeint une situation plus encourageante : 34,8 % des répondants ont indiqué que la principale personne qui prend des décisions dans leur organisme est une femme. Cependant, à la question sur la présidence des conseils d'administration, seulement 21 % des répondants ont indiqué qu'elle était assumée par une femme. Il est également important de souligner que ces pourcentages élevés découlant du sondage pourraient être influencés par le fait que 87 % des répondants étaient des femmes et que 76,9 % de ces dernières se sont auto-identifiées comme étant une superviseure, une gestionnaire ou une propriétaire/exploitante d'un ou de plusieurs organismes.

### 3.3 Données démographiques sur la composition des conseils d'administration des associations agricoles, selon le genre

Les associations agricoles défendent les intérêts régionaux, provinciaux et nationaux des agriculteurs et de l'industrie. Elles sont souvent dirigées par une petite équipe et soutenues par un conseil d'administration actif, lequel représente les intérêts propres à l'association.

Les études démontrent que les femmes participent grandement aux groupes sociaux et communautaires, où elles font des activités de nature religieuse, scolaire, communautaire et sociale. Elles occupent d'ailleurs souvent un rôle de dirigeante dans ces groupes<sup>1</sup>. Par contre, elles ne sont pas bien représentées dans les postes de cadre dans les associations du domaine agricole. Les données préliminaires recueillies pour le projet démontrent que cette tendance semble se poursuivre. Des 65 associations nationales et provinciales soumises à l'analyse jusqu'à présent, seulement 8 d'entre elles comptent une femme dans le conseil d'administration ou comme présidente et 8 autres comptent une femme au poste de « bras droit », soit en tant que vice-présidente. La représentation des femmes au sein des comités exécutifs d'un conseil d'administration est légèrement meilleure, avec 18 organismes sur 65 qui comptent au moins une femme à ce poste.

Les résultats de la recherche menée dans le cadre du projet AAFA corroborent ces conclusions. La consultation des personnes intéressées, par l'intermédiaire du sondage, des entrevues et des groupes de consultation, révèle que la représentation des femmes au sein des conseils d'administration est peu élevée. Les explications avancées sont les suivantes :

- faible taux de roulement au sein des conseils d'administration, ce qui n'offre pas beaucoup de possibilités aux femmes de poser leur candidature;
- les membres des conseils d'administration se « remplacent entre eux »; ils cherchent donc dans leur réseau pour recruter de nouveaux membres et, de ce fait, le répertoire de candidats est principalement constitué d'hommes et non de femmes;
- les modèles à suivre féminins manquent pour inspirer les femmes à siéger à un conseil d'administration et, partant, à poser leur candidature.

Les répondants du sondage, les personnes interrogées et les participants aux groupes de consultation ont tous proposé des solutions pour éliminer les obstacles. Ils ont tous convenu que le fait d'établir des quotas de femmes au sein des conseils d'administration n'était pas la réponse aux problèmes. Autrement, on juge que les meilleurs résultats seraient obtenus en sensibilisant la communauté agricole en élargissant les répertoires de recrutement des membres de conseils d'administration et en mettant en œuvre des politiques sur la diversité afin que la sensibilisation fasse partie intégrante du processus

---

<sup>1</sup> Doherty, Maryanne; Norah C. Keating; Brenda Munro. *The Whole Economy: Resource Allocation of Alberta Farm Women and Men*, Canadian Home Economics Journal, 1987, p. 135-139. Smith, Pamela. *Beyond "Add Women and Stir": Farm Women and Canadian Rural Sociology*, 1991.

d'élection des membres. Il faudra également sensibiliser les femmes quant aux possibilités qui s'offrent à elles et de leur insuffler la confiance nécessaire pour poser leur candidature.

Fait intéressant, les données suggèrent une tendance semblable dans les équipes de direction des associations. Bien qu'en général il semble y avoir plus de femmes que d'hommes dans l'industrie, les postes de cadre sont majoritairement occupés par des hommes.

### *3.4 Données démographiques sur les équipes de direction des grandes entreprises agricoles, selon le genre*

Les données recueillies indiquent que les grandes entreprises agricoles (qui mènent souvent des activités à l'échelle mondiale) sont habituellement dirigées par des hommes et leur équipe de direction sont majoritairement composées d'hommes. Par contre, la représentation des femmes est plus élevée dans certaines entreprises actives à l'échelle du Canada. On veillera à recueillir davantage de données sur le sujet et à analyser, dans la mesure du possible, les différences entre les entreprises mondiales et nationales.

Il faut souligner que certaines entreprises ont reconnu l'importance de briser les barrières et d'augmenter le nombre de femmes au sein des équipes de direction. Elles soutiennent les femmes qui veulent suivre une formation en leadership et à se perfectionner au moyen de programmes de soutien au leadership à l'intention des femmes. Il y a notamment le *Agrium Women's Leadership Group* d'Agrium et le programme sur la diversité *Leadership at Its Best* de Syngenta, lequel offre du mentorat, des possibilités de réseautage et des séminaires de perfectionnement aux femmes qui veulent occuper un poste de cadre. D'autres organismes, comme John Deere et Monsanto, ont des réseaux officiels en place. Monsanto, par exemple, veille à ce qu'il y ait des femmes dans les répertoires de candidats posant leur candidature à un poste de gestionnaire; il s'agit d'un impératif dorénavant.

Les répondants du sondage, les participants aux groupes de consultation et les personnes interrogées qui travaillent dans de grandes entreprises ont fourni de l'information sur les autres réseaux officiels et informels établis de l'entreprise pour laquelle ils travaillent afin de mobiliser les femmes. Ces réseaux offrent du mentorat, des modèles à suivre et du soutien, selon le principe « par des femmes, pour des femmes ». Certains de ces réseaux offrent également des possibilités de formation et de perfectionnement.

Les données tirées de l'Enquête nationale auprès des ménages de Statistique Canada, réalisée en 2011, soutiennent l'allégation que les postes de cadre dans l'industrie agricole sont majoritairement occupés par des hommes. L'horticulture est le seul secteur où plus de 25 % des gestionnaires sont des femmes. Il est également important de souligner que lorsque ces données sont analysées dans l'optique des emplois à la ferme, 82 % des postes dans les domaines de l'administration et des finances (y compris les professionnels comme les comptables, les gestionnaires des ressources humaines et les superviseurs) sont occupés par des femmes. À l'inverse, 75 % des postes dans les domaines de la production et de l'exploitation sont occupés par des hommes.

Tableau 1. Postes de cadre dans l'industrie agricole, par secteur et genre

(Remarque : Les gestionnaires incluent les propriétaires et les gestionnaires salariés sur place.)

Profession	Femme		Homme		Total	
082 Gestionnaires en agriculture, horticulture et en aquaculture	43 510	25,0 %	130 410	75,0 %	173 915	100,0 %
0821 Gestionnaires dans le domaine de l'agriculture	41 590	24,8 %	126 430	75,2 %	168 020	100,0 %
0822 Gestionnaires dans le domaine de l'horticulture	1 775	37,6 %	2 950	62,4 %	4 725	100,0 %
0823 Gestionnaires dans le domaine de l'aquaculture	140	12,0 %	1 030	88,0 %	1 170	100,0 %

Source : Statistique Canada. Enquête nationale auprès des ménages de 2011.

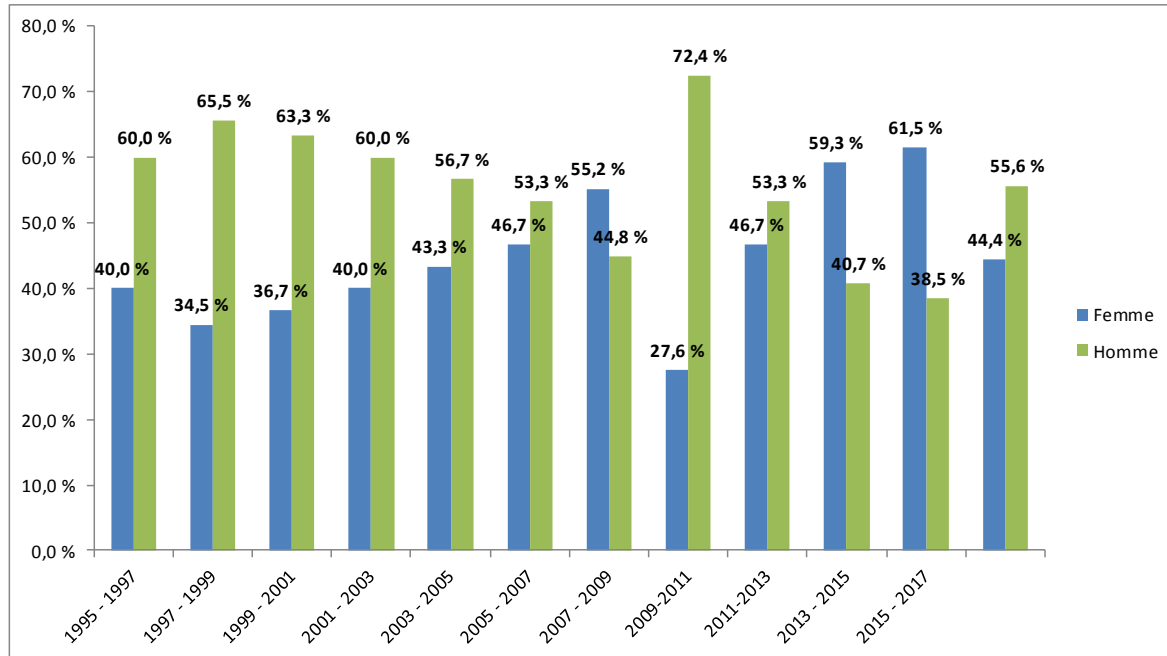
### 3.5 Données démographiques sur les diplômés des programmes de leadership et de gestion en agriculture

Il existe de nombreux programmes de leadership, offerts soit de façon officielle par l'intermédiaire d'une université, soit au moyen de cours de courte durée (comme des séminaires ou des conférences). Cela comprend les programmes portant directement sur le leadership dans l'industrie agricole. L'*Atlantic Agricultural Leadership Program* (partenariat entre le gouvernement et l'industrie), le programme *Advancement of Agricultural Leadership (AALP)* offert par le Rural Ontario Institute et le diplôme associé en leadership agro-alimentaire de l'Université de Guelph. Les grandes entreprises ont également mis en place certains programmes internes afin de perfectionner les talents.

Exemple de représentation des genres dans les programmes de leadership en analysant les données sur les inscriptions au AALP au cours des dix dernières années, fournies par le Rural Ontario Institute. Le diagramme qui suit illustre la participation des femmes au fil du temps.



Diagramme 1. Participation à l'AALP entre 1997 et 2017, par genre



Source : Rural Institute of Ontario.

Au Canada, il existe des programmes à l'intention des femmes et d'autres portant sur le leadership dans le domaine agricole et à l'intention des femmes également. Certains de ces programmes comprennent des activités primaires à l'échelon local ou de l'industrie, alors que d'autres ont une portée plus vaste. La façon la plus courante d'inciter les femmes à envisager de perfectionner leurs compétences en leadership est par des conférences comme *Advancing Women in Agriculture*.

À l'étranger, il y a encore plus de programmes officiels, qui offrent des possibilités de perfectionnement à long terme aux femmes qui désirent peaufiner leurs compétences en leadership dans l'industrie agricole. L'American Agri-Women Leadership Academy aux États-Unis et le programme Escalator de l'Agri-Women's Development Trust en Nouvelle-Zélande en sont de bons exemples.

En tout, 32,5 % des répondants du sondage ont indiqué qu'ils avaient participé à un programme de leadership ou de gestion. En analysant les réponses selon le genre, 34,6 % des femmes ayant répondu au sondage ont indiqué qu'elles avaient participé à un programme de leadership ou de gestion. De façon semblable, 32,9 % des hommes ayant répondu au sondage ont indiqué avoir participé à un tel programme. Les programmes énumérés par les répondants comprennent des programmes propres à l'agriculture et le leadership comme ceux des 4-H et de Junior Farmers' Association of Ontario, l'AALP, des programmes portant sur les produits de base et des conférences sur le leadership en agriculture. Les répondants ont également donné comme exemples des programmes de leadership organisationnel, des cours et des certificats de perfectionnement généraux en leadership ainsi que des conférences.

L'incidence de ces programmes et activités sur l'élimination des obstacles auxquels sont confrontées les femmes n'a pas pu être facilement établie au cours de la recherche préliminaire. Par contre, il est évident, à la lumière des consultations des personnes concernées, que les programmes qui comprennent aussi des volets de réseautage et de mentorat ont des répercussions sur l'avancement des femmes vers des postes de cadre.

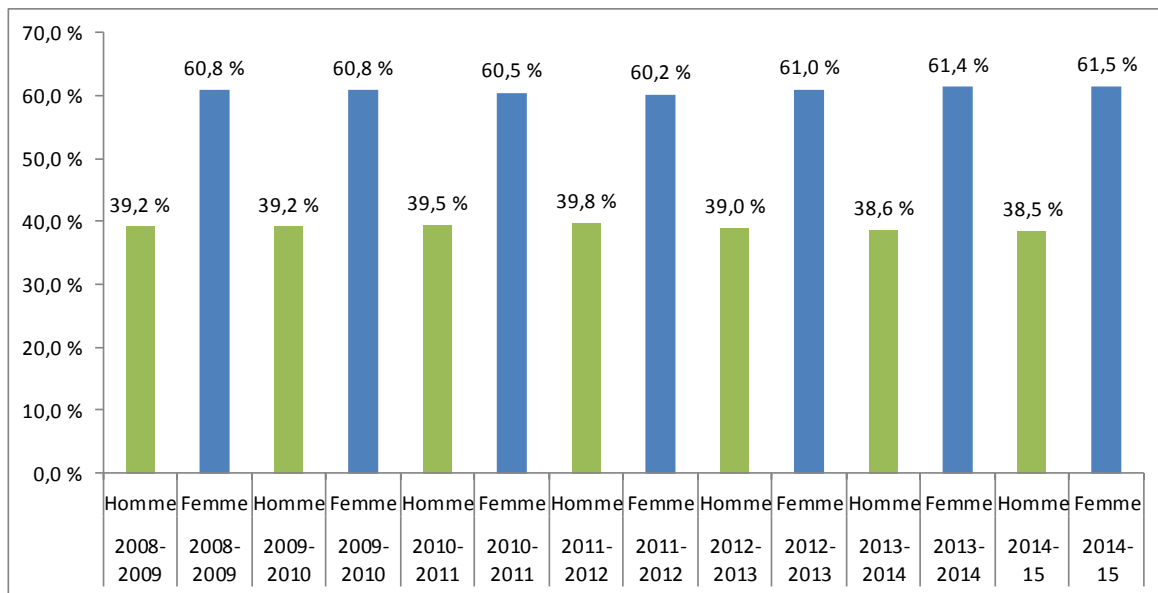
### 3.6 Données démographiques relatives aux programmes des 4-H, selon le genre

Le programme des 4-H est offert dans dix provinces et un territoire au Canada. L'organisme propose aux jeunes des activités de leadership communautaire dans le monde agricole, plus particulièrement relativement à l'agriculture durable et la sécurité alimentaire.

Les répondants du sondage ont indiqué qu'un programme offert par les 4-H est l'un de ceux qui leur ont permis d'entamer leur formation en leadership et de perfectionner leurs compétences.

En 2014-2015, les 4-H du Canada ont indiqué compter 24 542 membres dans l'ensemble du pays. De ce nombre, 15 104 étaient des filles<sup>2</sup>. La représentation des genres dans les programmes est constante depuis les dernières années.

Diagramme 2. Données démographiques sur les programmes des 4-H au Canada, entre 2008 et 2015



Source : rapports annuels des 4-H du Canada de 2008 à 2015.

<sup>2</sup> <http://www.4-h-canada.ca/fr/les-4-h-au-canada>

### *3.7 Données démographiques sur les diplômés des programmes dans le domaine de l'agriculture, aux niveaux universitaire et collégial*

La recherche préliminaire comprenait l'analyse de plusieurs points de données qui soutiennent la tendance voulant que les femmes poursuivent des études postsecondaires. Les femmes représentent 60 % des diplômés universitaires, selon le Recensement de 2006<sup>3</sup>. D'autres rapports laissent aussi entendre qu'il y a davantage de femmes que d'hommes qui orientent leurs études vers le domaine de l'agriculture (sciences de la vie, sciences de la nature)<sup>4</sup>.

Des données plus récentes, tirées de l'Enquête nationale auprès des ménages de Statistique Canada, indiquent que « [l]es jeunes femmes âgées de 25 à 34 ans représentaient 39,1 % des titulaires d'un grade universitaire STGM [sciences et technologies, génie et technologies du génie, mathématiques et sciences informatiques] dans ce groupe d'âge, ce qui était plus élevé que les 22,6 % pour le groupe d'âge des 55 à 64 ans. Dans les domaines autres que STGM, la proportion des jeunes femmes détenant un grade universitaire s'établissait à 65,7 %, contre 53,6 % chez le groupe plus âgé<sup>5</sup> ». Ces données semblent concorder avec l'information recueillie auprès des groupes de consultation ainsi que dans le cadre du sondage et des entrevues.

Au total, 66,9 % des femmes ayant répondu au sondage sont titulaires d'un diplôme universitaire (baccalauréat, maîtrise ou doctorat). En comparaison, 46,2 % des hommes ayant répondu au sondage ont un tel niveau de scolarité. En ce qui concerne l'obtention d'une certification professionnelle, 31,5 % des femmes ayant répondu au sondage ont indiqué en avoir une. C'est presque 4 points de pourcentage de plus que la proportion des hommes ayant répondu au sondage (27,6 %). Les femmes ayant répondu au sondage représentaient 88 % des répondants titulaires d'une certification professionnelle.

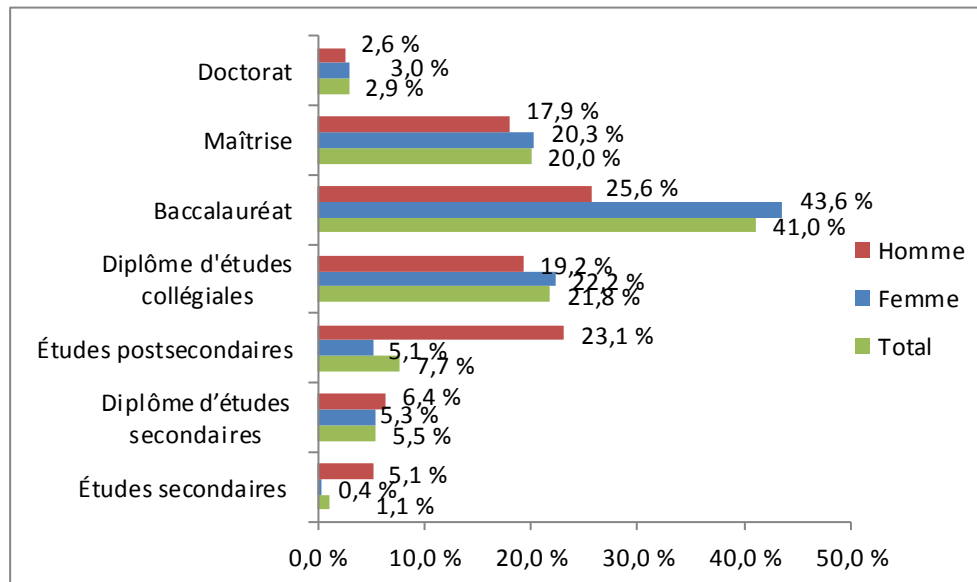
---

<sup>3</sup> <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2008001/article/10561-fra.htm>

<sup>4</sup> [http://www.nserc-crsng.gc.ca/doc/Reports-Rapports/Women\\_Science\\_Engineering\\_f.pdf](http://www.nserc-crsng.gc.ca/doc/Reports-Rapports/Women_Science_Engineering_f.pdf)

<sup>5</sup> Statistique Canada, « Scolarité au Canada : niveau de scolarité, domaine d'études et lieu des études », Enquête nationale auprès des ménages de 2011, p. 14.

Diagramme 3. Niveau de scolarité des répondants



Source : sondage du projet AAFA.

### 3.8 Profession et poste actuellement occupé par les diplômés des programmes universitaires et collégiaux

Étant donné qu'il y a davantage de femmes qui poursuivent des études postsecondaires, il serait logique de penser que leur profession se traduit par un niveau élevé de responsabilité et de revenus. Plusieurs documents de recherche, analysés au cours de la recherche préliminaire, révèlent que malgré un avancement quant à l'accessibilité des postes de cadre pour les femmes, le niveau de scolarité n'est pas encore reflété dans les réalisations professionnelles des femmes. La participation des femmes sur le marché du travail a considérablement augmenté depuis les années 1960 mais le taux de participation ne reflète pas la proportion de postes occupés dans les équipes de direction<sup>6</sup>.

Parmi les femmes ayant répondu au sondage du projet AAFA, la réponse la plus fréquente à la question sur le plus haut niveau de scolarité complété était « Baccalauréat », pour l'ensemble des niveaux professionnels. À l'inverse, parmi les hommes ayant répondu au sondage, la réponse la plus fréquente était « Autres niveaux de scolarité », ce qui comprend des cours de niveau secondaire et postsecondaire ainsi que d'autres formes de formation, cela pour l'ensemble des niveaux professionnels. Au total, 34 % des femmes ayant répondu au sondage et qui occupent un poste de gestionnaire ou qui sont propriétaire ont indiqué qu'elles ont une certification professionnelle. Chez les hommes ayant répondu au sondage et occupant un poste de même niveau, cette proportion s'élève à 49,5 %.

<sup>6</sup> McQuillan, K. « All the Workers We Need: Debunking Canada's Labour Shortage Fallacy », mai 2013.

Tableau 2. Niveau de scolarité et profession – Femmes ayant répondu au sondage

Niveau de scolarité le plus élevé	Niveau professionnel					
	Niveau débutant	Niveau expérimenté	Niveau spécialisé	Superviseur	Gestionnaire	Propriétaire
Diplôme d'études secondaires	0,0 %	5,5 %	3,8 %	0,0 %	2,5 %	3,6 %
Diplôme d'études collégiales	9,3 %	16,0 %	15,2 %	30,6 %	23,1 %	42,9 %
Baccalauréat	42,6 %	48,5 %	36,2 %	30,6 %	44,6 %	42,9 %
Maîtrise	24,1 %	15,3 %	32,4 %	26,5 %	16,5 %	10,6 %
Doctorat	0,0 %	2,5 %	3,8 %	2,1 %	4,1 %	0,0 %
Autre	24,1 %	12,2 %	8,6 %	10,2 %	9,2 %	0,0 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : sondage du projet AAFA.

Tableau 3. Niveau de scolarité et profession – Hommes ayant répondu au sondage

Niveau de scolarité le plus élevé	Niveau professionnel					
	Niveau débutant	Niveau expérimenté	Niveau spécialisé	Superviseur	Gestionnaire	Propriétaire
Diplôme d'études secondaires	11,1 %	9,1 %	8,3 %	8,3 %	3,6 %	3,8 %
Diplôme d'études collégiales	22,2 %	9,1 %	0,0 %	25,0 %	21,4 %	11,5 %
Baccalauréat	0,0 %	22,7 %	16,7 %	8,3 %	25,0 %	26,9 %
Maîtrise	11,1 %	18,2 %	33,3 %	16,7 %	17,8 %	23,2 %
Doctorat	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	3,6 %	3,8 %
Autre	55,6 %	36,4 %	41,7 %	41,7 %	28,6 %	30,8 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : sondage du projet AAFA.

## 4.0 Obstacles

### 4.1 Perception des obstacles et des possibilités

Aucune recherche secondaire n'a été menée en ce qui concerne l'avancement des femmes dans l'échelle organisationnelle, plus particulièrement sur les obstacles qu'elles rencontrent dans les entreprises agricoles. On pourrait donc supposer qu'elles sont confrontées aux mêmes obstacles que les femmes qui désirent avancer au sein de toute entreprise. Ces obstacles ont été déterminés au cours de la recherche secondaire :

- Perception préconçue de la capacité de la part des collègues et cadres supérieurs
- Confiance en la capacité à assumer des rôles de niveau supérieur et à se perfectionner
- Peu d'exemples de femmes dans des rôles de niveau supérieur
- Peu d'occasions de mentorat
- Capacité à intégrer le cercle fermé des hommes
- Conciliation des responsabilités professionnelles et familiales
- Présence de deux poids, deux mesures

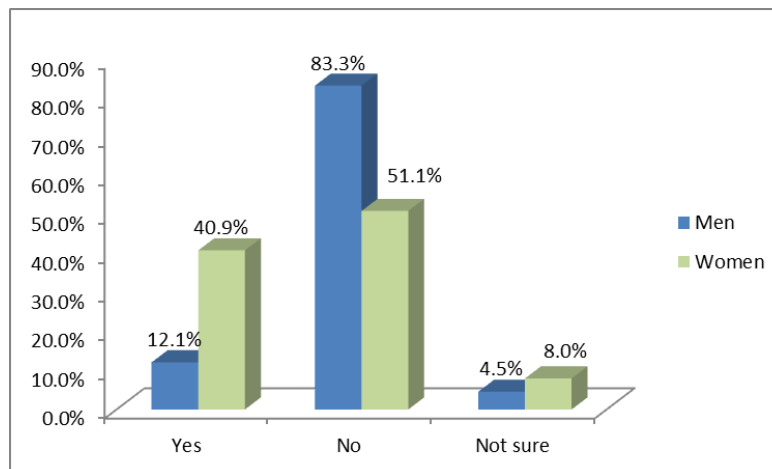
- Absence d'occasions d'avancement<sup>7</sup>

De plus, les femmes qui vivent en milieu rural doivent surmonter d'autres obstacles :

- Lieu de travail éloigné
- Accès à la formation
- Gestion de tâches telles que l'éducation des enfants et le soutien au conjoint et aux travailleurs agricoles
- Travail rémunéré en dehors de la ferme pour subvenir aux besoins de la famille

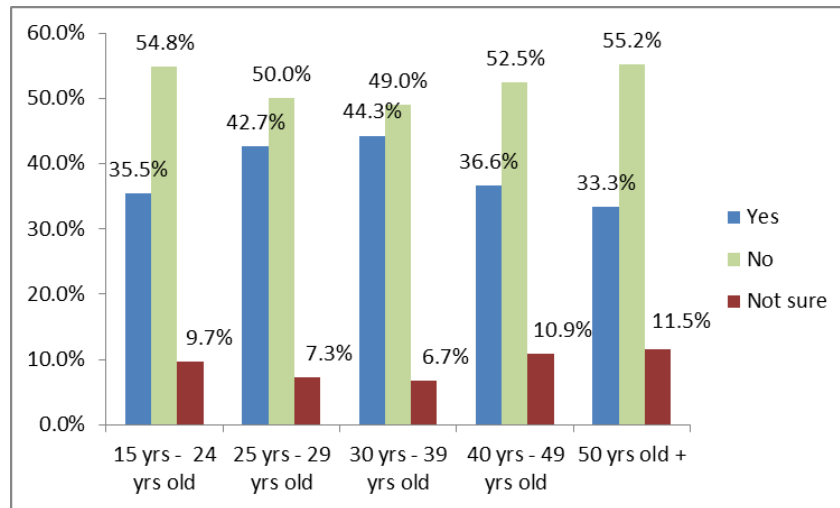
Dans le sondage, on demandait si les répondants jugeaient que les femmes étaient confrontées à des obstacles lorsqu'elles voulaient avancer dans l'industrie agricole. Au total, 38 % des répondants ont indiqué qu'il y avait bel et bien des obstacles. Parmi les femmes ayant répondu au sondage, 40,9 % ont mentionné que les femmes étaient confrontées à des obstacles lorsqu'elles voulaient avancer dans l'industrie agricole. À l'inverse, seulement 12,1 % des hommes ayant répondu au sondage étaient du même avis. Il est intéressant de noter que les répondants des deux groupes d'âge limites (15 à 24 ans et 50 ans et plus) étaient ceux qui avaient le plus tendance à croire qu'il n'y avait pas d'obstacles. Cela peut s'expliquer par la réflexion de leur propre situation professionnelle (soit peu ou aucune conciliation travail-famille).

Diagramme 4. Les obstacles sont-ils réels? Réponses par genre



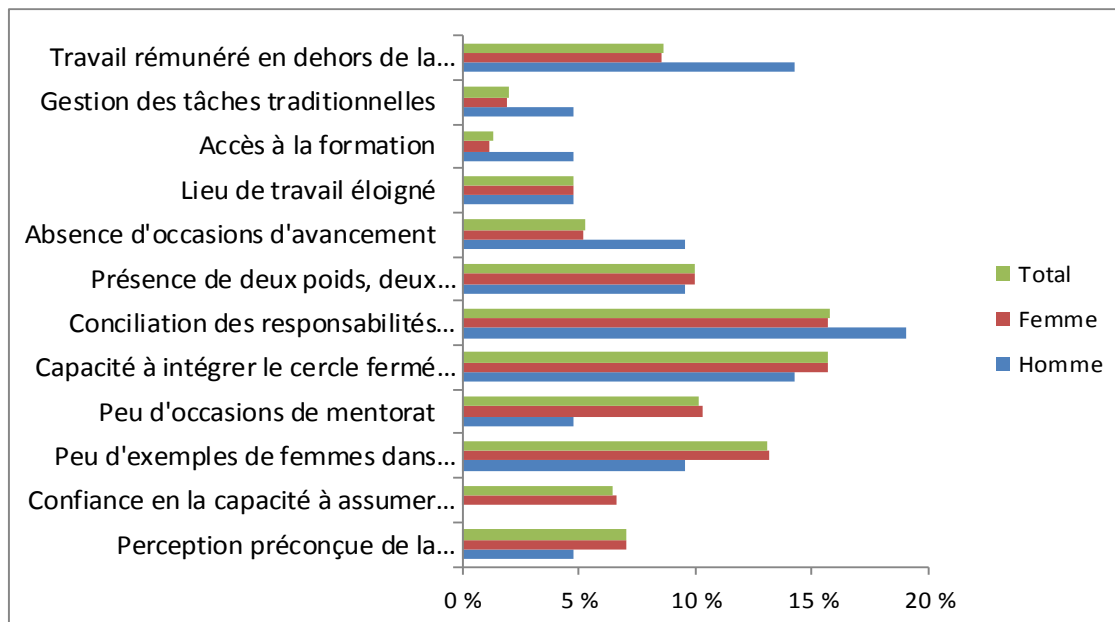
<sup>7</sup> <http://www.management-issues.com/opinion/6439/women-in-leadership-beware-the-barriers/>

Diagramme 5. Les obstacles sont-ils réels? Réponses par âge



Tous les répondants ont indiqué que la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales (15,8 %), la capacité à intégrer le cercle fermé des hommes (15,7 %) et le peu d'exemples de femmes dans des rôles de niveau supérieur (13,1 %) étaient les obstacles les plus courants selon eux, parmi la liste fournie. Les réponses données par les femmes seulement sont très semblables.

Diagramme 6. Obstacles les plus couramment rencontrés par les femmes qui désirent avancer dans l'industrie agricole



Source : sondage du projet AAFA.

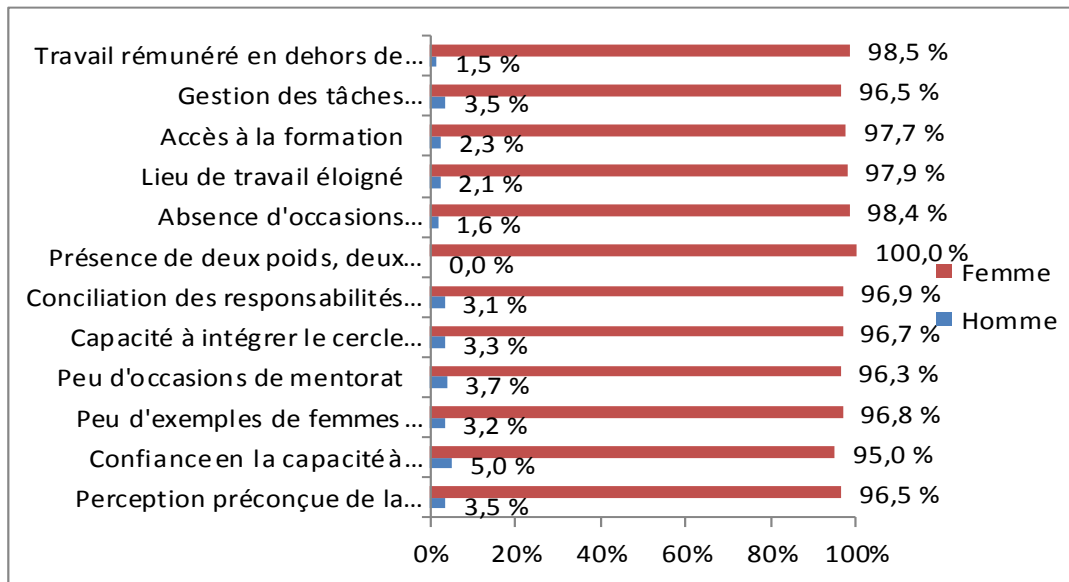
Les femmes qui ont participé aux groupes de consultation et aux entrevues ont fait part de points de vue semblables à ceux des répondants du sondage en ce qui concerne la liste d'obstacles fournie. Les personnes interrogées ont cependant mis l'accent sur la difficulté qu'ont les femmes à avoir suffisamment confiance en elles pour tirer profit des possibilités; la capacité à intégrer le cercle fermé des hommes venait au deuxième rang.

Les participants (sondage, groupes de consultation et entrevues) qui jugent qu'il n'y a aucun obstacle ont donné des points de vue et des réponses semblables. Les réponses portaient principalement sur le fait que les possibilités sont également offertes aux femmes et aux hommes. Il incombe aux femmes d'en tirer profit ou non. Lorsqu'on a posé la même question aux hommes, ils ont répondu qu'ils ne savaient pas si les femmes étaient confrontées à des obstacles, mais le fait qu'ils aient tous initialement répondu « Non » démontre que ce n'est pas parce qu'ils ne savent pas s'il y a des obstacles que ces derniers n'existent pas. Au fur et à mesure que les questions devenaient plus précises, on a observé un consensus quant au fait que les femmes n'ont pas suffisamment confiance en elles pour tirer profit des possibilités qui s'offrent. Ce point de vue a été interprété comme étant une retenue de la part des femmes plutôt qu'un obstacle systémique ou d'origine anthropique. Il y avait aussi l'impression que les femmes ne savent pas qu'elles ont les compétences requises pour assumer un rôle de cadre. Cela pourrait être attribuable à un manque de confiance ou à un manque de mentores et de modèles à suivre féminins.

On a également demandé aux répondants du sondage de cerner, sur la liste, **tous** les obstacles qu'ils avaient personnellement vécus ou dont ils avaient été témoins. Pour cette question, les répondants étaient majoritairement des femmes (1 150 réponses de femmes et 35 réponses d'hommes). Il y a une nette différence entre les réponses des hommes et celles des femmes. En tout, 5 % des hommes ayant répondu au sondage ont indiqué avoir vécu un manque de confiance ou ont été témoin d'un manque de confiance, comparativement à 95 % des femmes ayant répondu au sondage. En outre, plus de 95 % des femmes ayant répondu au sondage ont vécu tous les obstacles figurant sur la liste ou en ont été témoins. Certains obstacles n'ont pas été mentionnés par les hommes ayant répondu au sondage.



Diagramme 7. Obstacles vécus ou dont on a été témoin



Lorsqu'on leur a posé la question à savoir si des mesures étaient nécessaires, 70 % des répondants ont indiqué qu'il fallait mettre en œuvre des outils et des programmes de soutien au leadership à l'intention des femmes œuvrant dans l'industrie agricole. Tous les membres des groupes de consultation et les personnes interrogées ont convenu qu'il y avait un besoin également à cet égard. En analysant les données selon le genre, on remarque une grande différence entre les points de vue des hommes et ceux des femmes. Près de 47 % des femmes jugent que d'autres mesures doivent être prises pour s'assurer que les femmes avancent vers des postes de cadre, alors que seulement 8,3 % des hommes sont du même avis. Un peu plus de 63 % des hommes jugent qu'il n'y a aucun problème relativement aux possibilités offertes aux femmes. Seulement 20 % des femmes étaient du même avis.

Diagramme 8. Nécessité de disposer d'outils et de programmes en matière de leadership

Nécessité de disposer d'outils	Femme	Homme	Total
Des outils de soutien au leadership et des programmes de leadership à l'intention des femmes en agriculture sont nécessaires si l'on veut que la situation change dans l'industrie.	27,2 %	18,3 %	26,2 %
Il y a déjà suffisamment d'outils et de programmes en place afin de surmonter efficacement les obstacles auxquels sont confrontées les femmes dans l'industrie agricole.	6,0 %	10,0 %	6,5 %
Des ressources sont en place mais il en faut davantage pour que les femmes puissent avancer dans l'industrie et obtenir un rôle de cadre.	46,9 %	8,3 %	42,5 %
Je ne vois pas de problème relativement à la possibilité des femmes à obtenir un rôle de cadre dans l'industrie agricole.	19,9 %	63,3 %	24,9 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %

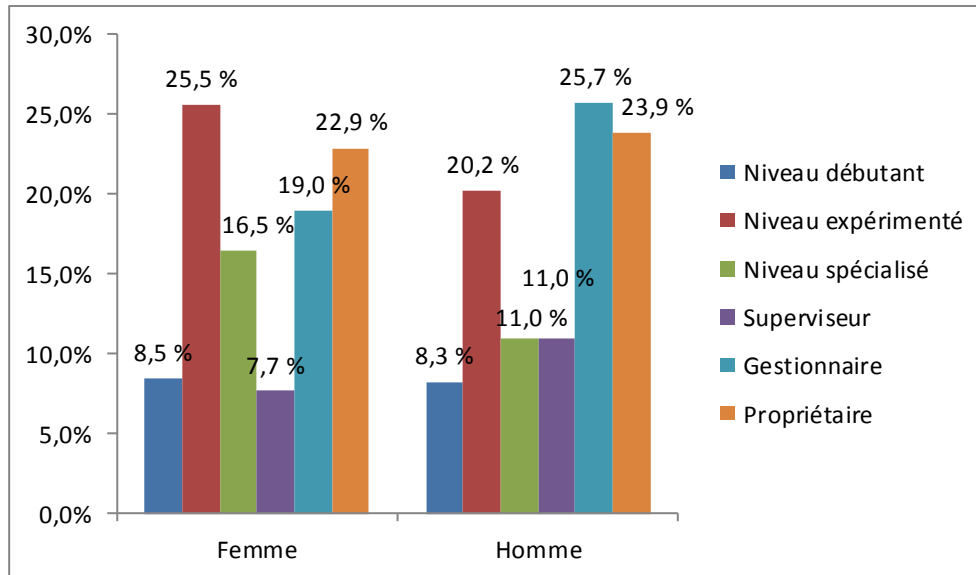
Source : sondage du projet AAFA.

Toutes les personnes concernées ont clairement mentionné, au cours des séances de consultation, que les outils et les programmes devaient être conçus de sorte à ne pas donner de connotation négative au fait d'être une femme. Certains participants jugent qu'il ne devrait pas y avoir d'outil ou de programme « uniquement pour les femmes » parce que cela accolerait une étiquette de faiblesse aux femmes et favoriserait des pratiques d'exclusion. Bon nombre de femmes ont également souligné que malgré l'importance de connaître la façon dont les outils et les programmes sont établis, il est encore nécessaire de les offrir aux femmes pour les aider à surmonter les obstacles.

#### *4.2 Postes actuellement occupés par des femmes ainsi qu'aspirations et obstacles en matière d'avancement*

On trouve des femmes dans la plupart des professions liées à l'industrie agricole. Au total, 73 % des femmes ayant répondu au sondage ont indiqué qu'elles veulent faire avancer leur carrière. Toutes ces femmes ont mentionné avoir pris des mesures pour satisfaire leurs aspirations. En comparaison, 66,7 % des hommes ayant répondu au sondage ont indiqué qu'ils n'aspiraient pas à occuper un poste à un niveau supérieur. Cela s'explique peut-être par le fait que 49,6 % des hommes ayant répondu au sondage occupent un poste de gestionnaire ou sont propriétaires, comparativement à 41,9 % des femmes ayant répondu au sondage qui occupent un poste de même niveau.

Diagramme 9. Niveau professionnel des répondants, par genre

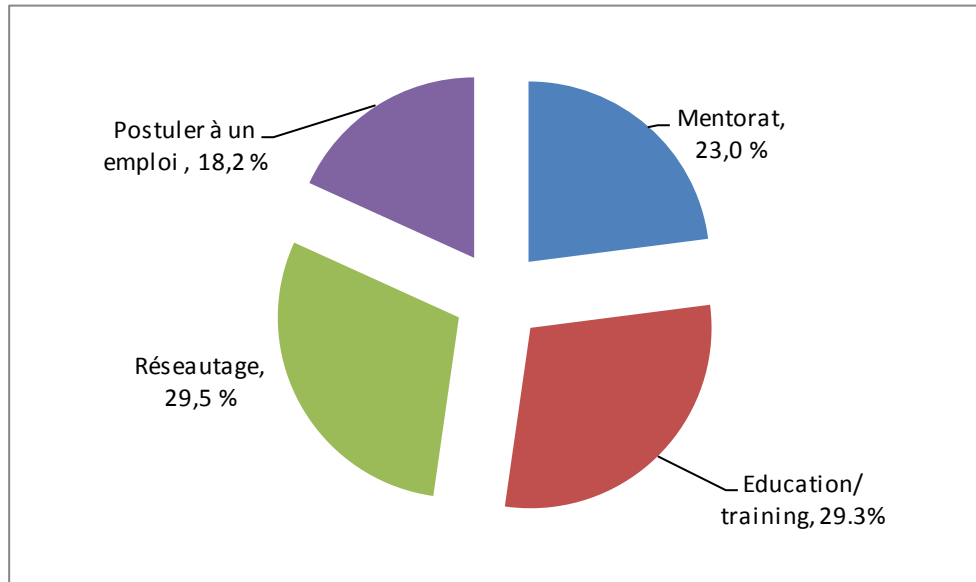


#### *4.3 Expériences en matière de formation, de mentorat et de réseautage des femmes évoluant dans l'industrie agricole*

Dans plusieurs cas, les femmes ayant répondu au sondage et qui aspirent à faire progresser leur carrière ont indiqué qu'elles avaient pris plus d'une mesure pour satisfaire leurs aspirations. La mesure la plus couramment utilisée est de faire du réseautage, suivie par la formation et les études.

Les participants aux groupes de consultation et les personnes interrogées ont aussi souligné l'importance des possibilités qu'offre le réseautage aux femmes dans l'industrie agricole. Par « réseautage », les participants entendaient celui réalisé au moyen des médias sociaux (pages Facebook, groupes LinkedIn). Cependant, tous les participants à la recherche sont catégoriques : pour que les possibilités offertes par le réseautage soient optimales, le réseautage doit être fait en personne.

Diagramme 10. Mesures prises pour faire progresser la carrière – Femmes ayant répondu au sondage



Source : sondage du projet AAFA.

#### 4.4 Connaissance des options et des obstacles

La recherche secondaire a permis de cerner les options à envisager ainsi que les idées mises de l'avant qui pourraient devenir des pratiques exemplaires, notamment les horaires de travail flexibles, les programmes de leadership à l'intention des femmes uniquement, les réseaux de soutien et le mentorat qui encourage les femmes à occuper des postes de cadre. Ces options ont été proposées à tous les participants de la recherche primaire.

Au cours de la recherche secondaire, des entrevues et des groupes de consultation, tous les répondants étaient d'avis qu'il est nécessaire de prendre au moins une mesure, cela malgré que la majorité des participants ne croyaient pas que les femmes soient confrontées à des obstacles quant à leur avancement dans l'industrie agricole. Cela s'explique par le fait que davantage de femmes sont titulaires d'un diplôme dans une discipline liée à l'agriculture et que 30 % des effectifs primaires en agriculture sont des femmes, mais que peu d'entre elles occupent un poste de cadre.

On a présenté aux participants de la recherche primaire trois options que le CCRHA envisage pour le projet. Il s'agit des ressources suivantes :

- **Site de soutien au leadership des femmes en agriculture** – Il s'agit d'une ressource en ligne qui a pour objectif de rassembler et de publier de l'information pertinente à l'intention des femmes en agriculture, notamment des liens vers des postes de cadre et des possibilités de formation en leadership.

- **Réseau de soutien au leadership des femmes en agriculture** – Le site comprendra un volet de réseautage afin de faciliter l'échange d'information et le perfectionnement professionnel.
- **Outils de soutien au leadership des femmes en agriculture** – Cet ensemble de documents de référence instructifs permettra d'augmenter les occasions d'avancement professionnel pour les femmes. Cet ensemble est composé de guides, de listes de contrôle, de modèles et de webinaires de soutien pour aider les conseils d'administration et les institutions de formation à améliorer l'accessibilité des femmes aux occasions d'avancement professionnel. Exemples :
  - *Is Your Board Representative — A Best Practice Guide to Ensuring Women Aren't Excluded* (Votre conseil d'administration est-il représentatif? — Guide de pratiques exemplaires favorisant l'inclusion des femmes)
  - *Is Your Training Program Representative – A Best Practice Guide to Ensuring Women Aren't Excluded* (Votre programme de formation est-il représentatif? – Guide de pratiques exemplaires favorisant l'inclusion des femmes)
- **Essai pilote** – Évaluation préalable et postérieure auprès d'une association agricole et d'un organisme de formation afin de cerner les améliorations possibles.

Tous les participants ont convenu que ces trois options devraient être approfondies et l'essai pilote poursuivi. Les participants du groupe de consultation ont également proposé une quatrième option, laquelle viserait la création d'un prix *Employeur de choix pour les femmes en agriculture*. Cette option a été validée par le groupe consultatif. Le prix serait décerné à un employeur de l'industrie agricole canadienne qui a déployé des efforts pour éliminer les obstacles auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles veulent occuper un poste de cadre dans le milieu agricole. Le groupe consultatif a suggéré que cette dernière option soit exclue des prochaines étapes du projet.

## 5.0 Options prioritaires

### 5.1 Efficacité des politiques et des processus décisionnels actuels

Bon nombre de grandes entreprises ont mis en place des politiques pour veiller à ce que les femmes puissent assumer des rôles de direction. Ces politiques peuvent notamment mettre l'accent sur la diversité en établissant un pourcentage que doivent représenter les femmes dans un répertoire de candidats. Il peut aussi s'agir d'horaires de travail flexibles ainsi que de politiques sur le partage d'emploi et le télétravail qui permettraient aux femmes de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, tout en faisant progresser leur carrière. Tous les participants des groupes de consultation ont indiqué que ces politiques produisent des résultats.

Il y a eu beaucoup de discussions, au cours des entrevues et dans le cadre des groupes de consultation, au sujet du rôle des femmes au sein d'une entreprise qui sont en âge de procréation. Bon nombre de femmes, peu importe si elles ont des enfants ou non à la maison, ont indiqué qu'il était difficile pour les femmes ayant de jeunes enfants de simultanément avancer sur le plan professionnel et de bien jouer

leur rôle de parent. Celles qui y sont arrivées ont mentionné qu'elles avaient réussi grâce aux exemples à suivre, aux mentores et au soutien reçu à la maison. Ces femmes ont aussi indiqué qu'elles travaillaient pour des entreprises qui avaient mis en place des politiques sur l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle pour leurs employés.

Un autre élément dissuasif pour les femmes quant à l'avancement de leur carrière vers un poste de cadre est l'inégalité salariale entre les femmes et les hommes. Les femmes doivent travailler plus fort que les hommes pour que leurs compétences en leadership soient reconnues mais elles ne reçoivent pas toujours, à travail égal, le même salaire que les hommes. Dans les entreprises où les dirigeants sont sensibilisés à cette inégalité, les politiques sur l'égalité salariale semblent efficaces.

## *5.2 Pratiques novatrices axées sur la technologie*

Toutes les participantes ont indiqué que la possibilité d'effectuer du réseautage était un élément clé pour avancer vers un rôle de cadre. L'utilisation de la technologie pour nouer des relations est primordiale. L'Agriculture Women's Network, qui a commencé en tant que page Facebook de petite envergure à une page comptant plus de 500 membres l'année dernière, a été donnée en exemple comme moyen efficace de rassembler les femmes en ligne. Les réseaux Lean-In Circles, les réseaux professionnels LinkedIn et les réseaux en ligne organisationnels en sont d'autres bons exemples. Il est intéressant de souligner que toutes les femmes jugent que la technologie est un excellent moyen tisser des liens, mais toutes les possibilités de réseautage en ligne doivent comprendre un volet ou des activités en personne.

## *5.3 Priorités*

Les répondants au sondage, les personnes interrogées et les participants aux groupes de consultation conviennent qu'il faut déployer des efforts concertés pour éliminer les obstacles auxquels sont confrontées les femmes qui veulent avancer dans l'industrie agricole. Ces efforts peuvent être fournis au sein même des entreprises mais il faut aussi en déployer à l'échelle de l'industrie afin de régler les problèmes dans leur ensemble. En règle générale, les participants sont d'avis que, de cette façon, les ressources seraient pertinentes et le chevauchement des efforts serait minimal.

Par consensus, les participants ont convenu que les sujets suivants sont prioritaires :

### **1. Avancement professionnel autonome**

- Possibilités d'encadrement et de mentorat
- Occasions de réseautage
- Mise à l'honneur des profils de femmes constituant des modèles à suivre

### **2. Création d'un milieu inclusif**

- Maintenir les femmes en poste pour promouvoir un milieu inclusif

- Communiquer de façon à ce que les femmes et les hommes comprennent
- Avouer que les valeurs ne sont pas nécessairement en harmonie avec celles de l'employeur
- Avoir des discussions sur les sujets d'intérêt (p. ex. congé de maternité de soutien, attentes en matière de voyage, styles de réseautage propres aux hommes)
- Établir un lien entre les obstacles et les coûts pour l'entreprise (de cette façon, les hommes comprendront peut-être mieux)
- Créer un environnement sécuritaire et habilitant pour l'apprentissage des connaissances en leadership

### 3. Sensibilisation à la carrière

- Sensibiliser les femmes, notamment sur les possibilités d'avancement professionnel

On a convenu que trois options avaient un potentiel intéressant : le site de soutien au leadership des femmes en agriculture, le réseau de soutien au leadership des femmes en agriculture et les outils de soutien au leadership des femmes en agriculture. Ces trois options comprendraient toutes un contenu axé sur les questions prioritaires déterminées dans le cadre des travaux de recherche. En rassemblant les ressources existantes et en les rendant accessibles à davantage de personnes au moyen de la sensibilisation, nous nous assurerons de ne pas dupliquer les efforts. Cette démarche permettra aussi d'accélérer le processus.

Tableau 4. Priorités

Outil	Tactiques	Contenu
<b><i>Réseau de soutien au leadership des femmes en agriculture</i></b>	<p>Le site de soutien au leadership du projet AAFA comprendra un volet de réseautage afin de faciliter l'échange d'information et le perfectionnement professionnel.</p> <p>Le réseau offrira également des renseignements au sujet d'activités de réseautage où les femmes pourront se réunir en personne.</p> <p>Il permettra d'organiser des activités virtuelles de réseautage, au moyen de médias sociaux comme LinkedIn, Facebook et Twitter.</p> <p>La possibilité d'offrir du mentorat virtuel sera également examinée durant ce processus.</p>	<p><b>Avancement professionnel autonome</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilités d'encadrement et de mentorat</li> <li>• Occasions de réseautage</li> <li>• Mise à l'honneur des profils de femmes constituant des modèles à suivre</li> </ul> <p><b>Création d'un milieu inclusif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir les femmes en poste pour promouvoir un milieu inclusif</li> </ul>
<b><i>Outils de soutien au</i></b>	Cet ensemble de documents de	

Outil	Tactiques	Contenu
<b>leadership des femmes en agriculture</b>	<p>référence instructifs permettra d'augmenter les occasions d'avancement professionnel pour les femmes. Cet ensemble est composé de guides, de listes de contrôle, de modèles et de webinaires de soutien pour aider les conseils d'administration et les institutions de formation à améliorer l'accessibilité des femmes aux occasions d'avancement professionnel. Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Is Your Board Representative — A Best Practice Guide to Ensuring Women Aren't Excluded</i> (Votre conseil d'administration est-il représentatif? — Guide de pratiques exemplaires favorisant l'inclusion des femmes)</li> <li>• <i>Is Your Training Program Representative – A Best Practice Guide to Ensuring Women Aren't Excluded</i> (Votre programme de formation est-il représentatif? – Guide de pratiques exemplaires favorisant l'inclusion des femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer de façon à ce que les femmes et les hommes comprennent</li> <li>• Avouer que les valeurs ne sont pas nécessairement en harmonie avec celles de l'employeur <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avoir des discussions sur les sujets d'intérêt (p. ex. congé de maternité de soutien, attentes en matière de voyage, styles de réseautage propres aux hommes)</li> </ul> </li> <li>• Établir un lien entre les obstacles et les coûts pour l'entreprise (de cette façon, les hommes comprendront peut-être mieux)</li> <li>• Créer un environnement sécuritaire et habilitant pour l'apprentissage des connaissances en leadership</li> </ul>
<b>Site de soutien au leadership des femmes en agriculture</b>	<p>Il s'agit d'une ressource en ligne qui a pour objectif de rassembler et de publier de l'information pertinente à l'intention des femmes en agriculture, en offrant notamment des liens vers des postes de cadre et des possibilités de formation en leadership.</p> <p>Le site comprendra les outils dont ceux propres au projet AAFA.</p> <p>Il contiendra aussi de l'information sur le réseau de soutien au leadership et des liens vers les comptes de médias sociaux de ce réseau.</p> <p>Un plan de communication sera établi afin de sensibiliser les gens au site. L'objectif ultime est de veiller à ce que le contenu et les outils de réseautage</p>	<p><b>Sensibilisation à la carrière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les femmes, notamment sur les possibilités d'avancement professionnel</li> </ul>



Outil	Tactiques	Contenu
	attirent les gens et leur permettent de se tenir au courant des derniers développements.	

## 6.0 Sommaire

L'évaluation des besoins a permis de recueillir des points de vue variés et pertinents au sujet de la situation actuelle des femmes qui veulent avancer dans le secteur de l'agriculture. Le fil conducteur du processus de recherche est de tirer profit de ce qui a déjà été réalisé. En raison du fait qu'on est de plus en plus sensibilisé au fait que peu de femmes occupent un poste de cadre, le soutien fuse de toute part de l'industrie afin de surmonter les obstacles. La collaboration est certainement la meilleure stratégie à adopter pour trouver des solutions.

La recherche a également permis de cerner les lacunes dans l'ensemble de l'industrie. Pour combler ces lacunes, il faut concrétiser les options mentionnées dans le présent document. Toute l'industrie en bénéficiera!

## Annexe I – Membres du groupe consultatif

Nom	Organisme	Titre du poste
<b>Terry Banack</b>	Gumbo Hills Farm	Productrice
<b>Heather Broughton</b>	Agriculture and Food Council of Alberta, AgriFood Management Excellence Inc.	Animatrice communautaire, Success for Women in Agriculture
<b>Jen Christie</b>	John Deere Canada ULC	Gestionnaire du développement des concessionnaires
<b>Chantelle Donahue</b>	Cargill Limited	Vice-présidente, Affaires générales
<b>Annemieke Ferenhorst, Ph. D.</b>	Université du Manitoba	Chaire du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada pour les femmes en sciences et en génie (région des Prairies) Enseignante, Département des sciences du sol, Faculté des sciences agricoles et alimentaires
<b>Susan Fitzgerald</b>	Fitzgerald & Co	Directrice générale
<b>Laura Halfyard, Ph. D.</b>	Alliance de l'industrie canadienne de l'aquaculture	Directrice générale, Sunrise and Connaigre Fish Farms Inc.; vice-présidente, Newfoundland Aquaculture Industry Association
<b>Rebecca Hannam</b>	Advanced Agricultural Leadership Program, Rural Ontario Institute	Gestionnaire, Communications et fonds de développement
<b>Trish Jordan</b>	Monsanto	Directrice, Affaires publiques et de l'industrie
<b>Brenda Lammens</b>	Institut de gestion agroalimentaire	Ex-présidente
<b>Geneviève Lemonde</b>	AGRIcarrières	Directrice générale
<b>Iris Meck</b>	Iris Meck Communications	Propriétaire
<b>Debra Pretty-Straathof</b>	Fédération de l'agriculture de l'Ontario et comité permanent sur les femmes en agriculture, World Farmers Organization	Directrice, Fédération de l'agriculture de l'Ontario
<b>Liz Robertson</b>	Association canadienne des conseillers agricoles	Directrice générale
<b>Kim Shukla</b>	Alliance commerciale canadienne du chanvre	Directrice générale
<b>Nancy Tout, Ph. D.</b>	Syngenta Canada Inc.	Directrice, Évaluation réglementaire et biologique