

Équité en matière de gouvernance :  
Accroître le leadership économique des femmes au Canada

Mémoire préparé par la  
Coalition IPE pour les femmes dans le gouvernement

Présenté au Comité permanent de la condition féminine de la Chambre des communes

Le 15 mars 2017

## **Introduction**

La Coalition IPE pour les femmes dans le gouvernement remercie le Comité permanent de la condition féminine de lui donner la chance de faire cette présentation officielle pour son étude sur la sécurité économique des femmes au Canada. La Coalition est un organisme multipartite dont la mission est d'améliorer les perspectives en gestion pour les femmes à l'Île-du-Prince-Édouard. Grâce à l'aide financière de Condition féminine Canada, la Coalition a lancé le projet « Équité en matière de gouvernance » en 2015 pour accroître le nombre de femmes dans les organismes, les conseils et les commissions de l'Î.-P.-É. Le présent mémoire décrit les stratégies définies dans le cadre du projet.

## **Contexte**

La sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilités ne repose pas uniquement sur le nombre d'élus pouvant être nommés à la tête d'organismes, de conseils et de commissions publics — ordres fédéral et provincial — et privés. Aujourd'hui, 37 % des nominations provinciales à l'Î.-P.-É. sont féminines<sup>i</sup>, comparativement à 34 % dans les sociétés d'État<sup>ii</sup>. Dans les entreprises, les femmes ne représentent que 21,6 % des sièges de conseils d'administration des entreprises du FP500<sup>iii</sup>. L'inégalité économique est l'un des obstacles qui prive le plus souvent les femmes de fonctions de direction; elle a un effet disproportionné sur les femmes autochtones, francophones, racisées, immigrées, handicapées et des communautés LGBTQ+.

Bien que les femmes soient confrontées à des obstacles importants, des recherches montrent que leur participation à la prise de décisions donne de meilleurs résultats économiques pour les collectivités, les conseils et les gouvernements. Un rapport de 2014 commandé par les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables de la condition féminine renforce les arguments selon lesquels les entreprises ayant plus de femmes au sein de leurs conseils d'administration tendent à mieux faire que leurs concurrents selon de nombreux critères financiers, dont le rendement des fonds propres, des ventes et des capitaux<sup>iv</sup>. De plus, une étude de Margaret-Ann Armour, professeure à l'Université d'Alberta, indique que la parité des sexes dans les conseils améliore la collaboration entre les hommes et les femmes et permet aux membres de trouver des idées plus créatives, de s'inspirer de divers points de vue et d'élaborer des solutions fiables aux problèmes<sup>v</sup>. Toutefois, les femmes doivent être en nombre plus que symbolique pour insuffler un changement.

## **Pratiques prometteuses**

Le projet « Équité en matière de gouvernance » a permis à la Coalition IPE pour les femmes dans le gouvernement de définir plusieurs pratiques prometteuses d'administrations nationales et internationales qui permettent d'accroître le nombre de femmes dans les organismes, les conseils et les commissions :

### Quotas

Plusieurs pays européens ont adopté des approches législatives pour faire augmenter le nombre de femmes dans les organismes, les conseils et les commissions. Depuis l'adoption des quotas et des règles de non-conformité, le nombre de femmes dans les conseils d'administration en Norvège est passé de 5 à 40,5 %, ce qui en fait un chef de file mondial à ce chapitre<sup>vi</sup>.

### Comités de nomination

La présence de femmes et de membres variés dans les comités de sélection et de nomination augmente le potentiel de diversité parmi les candidats à la direction des organismes, des conseils et des commissions.

### Recrutement

Les conseils doivent revoir leur processus de recrutement pour déceler les préjugés inconscients, adopter des méthodes de recrutement novatrices et élargir la définition des exigences du conseil pour étendre le processus à un plus grand nombre de candidats.

### Mandats à durée limitée

La définition de mandats à durée fixe favorise le renouvellement du conseil et offre plus d'occasions aux femmes de combler des postes.

### Modèles réglementaires

Les modèles réglementaires selon lesquels il faut « se conformer ou expliquer » exigent aux entreprises de déclarer à des organismes de réglementation le nombre de femmes au sein de leur conseil d'administration et les efforts déployés pour accroître la participation des femmes. Ainsi, les entreprises qui n'ont pas de femmes parmi leurs cadres doivent se justifier. Par exemple, la province de l'Ontario demande aux entreprises inscrites à la Bourse de Toronto de présenter un rapport annuel à la commission des valeurs mobilières de l'Ontario<sup>vii</sup>.

### Politiques des conseils d'administration

Les entreprises qui adoptent des politiques officielles sur les objectifs en matière de mixité et de diversité montrent qu'elles accordent de l'importance à la représentation des femmes et des groupes minoritaires et qu'elles sont prêtes à créer des milieux inclusifs.

### Objectifs mesurables

L'établissement et l'évaluation d'objectifs mesurables pour lequel des cibles, des étapes et des échéances précises sont définies permettent aux organismes, aux conseils et aux commissions d'évaluer l'efficacité des initiatives qui visent à accroître la représentation des femmes et à déterminer les aspects à améliorer.

### Champions

Les conseils d'administration dont les dirigeants militent en faveur de la participation et du leadership des femmes encouragent une culture inclusive et sont plus susceptibles d'accroître le nombre de femmes dans les organismes, les conseils et les commissions.

Il est essentiel d'accroître le nombre de femmes dans les conseils d'administration publics et privés pour créer des milieux novateurs et inclusifs qui font la promotion du leadership et du succès économique des femmes. Une mixité et une diversité plus équilibrées favorisent aussi une meilleure prise de décisions et des retombées économiques pour les organismes, les conseils et les commissions ainsi que la société en général. Parmi les pratiques prometteuses décrites dans ce mémoire, mentionnons les quotas, le moyen le plus efficace pour accroître le nombre de femmes aux conseils d'administration. Les approches réglementaires et volontaires sont moins susceptibles de favoriser le progrès et dépendent fortement de la volonté de chaque organisme, conseil ou commission. Les administrations qui ont obtenu des résultats positifs avec ces approches attendent aussi des gouvernements qu'ils incitent les entreprises à atteindre leurs objectifs. Nous encourageons le gouvernement du Canada à travailler pour la mise en œuvre des pratiques prometteuses énumérées ci-dessus dans les sociétés d'État et à promouvoir une mixité équilibrée dans les conseils d'administration du secteur privé canadien, qui affichent les chiffres les plus bas.

---

<sup>i</sup> PEI Coalition for Women in Government, *PEI Context Document*, document de référence, 2016.

<sup>ii</sup> Gouvernement du Canada, « Nominations par le gouverneur en conseil », <https://www.appointments-nominations.gc.ca/prsnt.asp?menu=1&page=approt&lang=fra>, consulté le 12 septembre 2016.

<sup>iii</sup> Conseil canadien pour la diversité administrative, *Bulletin de rendement annuel 2016*, <https://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/Bulletin-De-Rendement-Annuel-2016.pdf>, consulté le 14 mars 2017.

<sup>iv</sup> Le Conference Board du Canada, *Arguments économiques pour la présence de femmes aux conseils d'administration*, [http://www.conferenceboard.ca/documents/womenonboards\\_fr.pdf](http://www.conferenceboard.ca/documents/womenonboards_fr.pdf), consulté le 15 juin 2016.

<sup>v</sup> Margaret-Ann Armour, « Women in Leadership Today: How to Keep Moving Forward », Université de l'Alberta, A Bold Vision Conference, Brudenell, Î.-P.-É., 25 septembre 2014.

<sup>vi</sup> « Getting Women on Board », *The Atlantic*, <http://www.norway.org.uk/norwayandcountry/Current-Affairs/Norwegian-Politics/Getting-Women-on-Board/#.V6fYjbgrLIU>, consulté le 30 juin 2016.

<sup>vii</sup> Gouvernement de l'Ontario, « Accroître la diversité des sexes parmi les dirigeants des sociétés », <https://news.ontario.ca/mof/fr/2014/12/accroitre-la-diversite-des-sexes-parmi-les-dirigeants-des-societes.html>, consulté le 3 juillet 2016.