

L'égalité entre les sexes au Canada

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

Présenté par M^{me} Beatrix Dart, professeure

Le 18 mai 2017

Aperçu de la situation

Bien que le Canada ait le plus haut taux de participation des femmes au marché du travail parmi les pays du G7, le pays n'a pas beaucoup progressé au cours des dernières décennies sur le plan de l'égalité entre les sexes dans l'économie. En 2016, seulement 12 % des sièges des conseils d'administration des sociétés inscrites à la bourse de Toronto (TSX) étaient occupés par des femmes (plus de la moitié des conseils d'administration de ces sociétés ne comptaient aucune femme), seulement 5,8 % des sociétés ont une femme comme PDG et seulement 8,5 % des hauts cadres des cent sociétés ayant le plus de valeur au Canada sont des femmes. En outre, il y a une inégalité persistante des revenus entre les hommes et les femmes.

Il y a eu de nombreuses tentatives au cours des dernières décennies pour corriger ces écarts, mais les progrès sur le plan de l'égalité entre les sexes ont été lents et la situation a même stagné dans certains domaines. Les principales causes sous-jacentes sont des mentalités et des attitudes patriarcales enracinées dans la société canadienne, assorties de démarches mal coordonnées et très fragmentées adoptées par nombre d'organisations bien intentionnées qui diluent l'effet recherché.

Axer nos efforts sur les causes sous-jacentes plutôt que sur les symptômes exigera un coup de main du gouvernement :

1. L'économie comportementale montre que des processus profondément ancrés comme les préjugés inconscients et les stéréotypes peuvent être contrés par un choc externe comme **l'établissement de contingents**.
2. De plus, la création de conditions plus équitables dans la société en introduisant les **congés de paternité** obligatoires contribuera à changer la mentalité patriarcale dans la société canadienne.
3. Il faut davantage aider et encourager les mères à **réintégrer le marché du travail**.
4. Enfin, les efforts déployés pour promouvoir l'avancement des femmes sont trop fragmentés au Canada. Nous avons besoin d'une **solution canadienne approuvée et**

financée par le gouvernement pour produire une incidence réelle dans un proche avenir.

Préambule

Après m'être intéressée pendant plus de vingt ans à l'avancement des femmes dans le monde des affaires, d'abord comme experte-conseil pour McKinsey & Co (j'ai élaboré des lignes directrices pour les partenaires féminines de la firme) et ensuite comme professeure à l'école de gestion Rotman et à l'Université de Toronto (recherche sur l'avancement des femmes, fondatrice et directrice de l'Initiative Femmes en affaires; travail auprès de nombreuses entreprises pour « combler l'écart ») et plus récemment en tant que dirigeante nationale de la campagne 30 % Club au Canada, les signes que nous ne nous concentrons peut-être pas sur les bons problèmes sont devenus plus qu'évidents. Au lieu de tenter d'éliminer les symptômes, nous devons nous attaquer aux causes fondamentales de l'inégalité des sexes au Canada.

Pourquoi si peu de progrès mesurables en matière d'égalité des sexes ont été réalisés en plus de trente ans au Canada?

Le Canada peut être fier du taux de participation élevé des femmes au marché du travail (plus de 82 % en 2016), du nombre élevé d'étudiantes dans les universités (57,6 %) et les collèges (54,7 %) canadiens et, en 2015, d'un cabinet fédéral équilibré et fort applaudi. Toutefois, si on regarde du côté des organes décisionnels du secteur canadien des entreprises, le nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration n'est passé que de 11 % à 12 %; en outre, 28 femmes (5,8 %) sont PDG de sociétés faisant partie de l'indice S&P 500, et seulement 8,5 % des postes de hauts cadres sont occupés par des femmes.

Des progrès ont certainement été réalisés pour mieux circonscrire la question de l'égalité entre les sexes : les études et la pratique sont passées de la réflexion originale de « changer la femme » en modifiant son comportement (renforcement de la confiance, se comporter comme un homme, groupes de réseautage exclusivement féminins) à celle d'aider les femmes (programmes de mentorat et d'encadrement, programmes de formation en leadership pour les femmes) et, plus récemment, de sensibiliser au sexisme inconscient en vue de devenir « indifférent aux spécificités des sexes » (ou à tout le moins « neutre sur le plan du genre »). On reconnaît de plus en plus que l'égalité entre les sexes n'est pas seulement un enjeu féminin, mais plutôt sociétal; or, on est loin de savoir comment parvenir à des résultats.

Au cours des 30 à 40 dernières années, de nombreuses organisations ont créé des mesures de soutien pour favoriser l'avancement et l'émancipation des femmes. Les organisations au Canada qui s'intéressent à l'égalité entre les sexes sont trop nombreuses pour les nommer et, tout récemment, nous avons observé de nombreuses organisations à but non lucratif établies aux États-Unis venir au Canada nous aider à

relever le défi de l'égalité entre les sexes. Il ne fait aucun doute que ces organisations sont animées par les meilleures intentions et défendent la cause de l'égalité entre les sexes avec passion et dévouement, mais elles ont une démarche très fragmentée et sont souvent sous-financées (à moins d'être soutenues par une société).

L'aspect positif est que ces efforts fragmentés ont accru la sensibilisation sur cette question. L'aspect négatif est que malgré le grand nombre d'organisations s'intéressant à la question, il y a eu très peu de résultats :

- Les hommes dominent toujours la haute direction ainsi que les conseils d'administration.
- À compétences égales, les employeurs sont toujours plus enclins à embaucher des hommes que des femmes.
- L'écart salarial entre les sexes est persistant.

Les mêmes symptômes sont dénoncés depuis plusieurs années et peu de changements ont eu lieu :

- La sous-représentation des femmes dans les postes de direction malgré la preuve qu'une plus grande parité et diversité hommes-femmes dans les organes décisionnels entraînent de meilleures décisions et de meilleurs résultats.
- Les dirigeants de sociétés canadiennes accordent peu d'importance à la question de l'égalité entre les sexes (par rapport à d'autres pays) et sont moins susceptibles d'avoir une stratégie explicite de gestion des talents à l'égard des femmes.
- Les deux symptômes susmentionnés sont liés au soi-disant « **problème de l'écart** » : un désintérêt ou un abandon des femmes lorsqu'elles atteignent le niveau de gestion intermédiaire. Souvent, la raison sous-jacente est le soin des enfants ou d'autres membres de la famille. Il y a très peu de soutien à la disposition de ces femmes pour les aider à réintégrer le marché du travail plus tard.
- Les femmes entrepreneures ne font pas prospérer leur entreprise dans la même mesure que leurs homologues masculins. Les raisons sous-jacentes sont souvent leur rôle de personne soignante dans la famille : plus souvent que les hommes, frustrées par les difficultés liées à la conciliation travail-famille vécues dans le contexte organisationnel, elles démarrent leur propre entreprise pour pouvoir gérer leur vie autour de la famille et du travail.
- Les stéréotypes sexistes qui orientent les femmes vers des emplois traditionnels sous-payés comme éducatrices en garderie, enseignantes, infirmières, etc. :
 - Les responsabilités des femmes envers les enfants à la maison les amènent souvent à occuper des emplois à temps partiel, peu rémunérateurs et précaires
 - Les responsabilités familiales et le travail non rémunéré empêchent les femmes d'assurer leur sécurité économique à long terme et de s'épanouir pleinement
 - Les familles monoparentales ayant à leur tête une femme vivent sous le seuil de la pauvreté

- Tous ces éléments contribuent à l'écart salarial persistant entre les sexes : le travail à temps partiel et les semaines de travail plus courtes ainsi que le choix d'emplois moins payants sont les principaux facteurs contribuant à cet écart. (Il y a un dernier facteur pouvant contribuer à la discrimination fondée sur le sexe.)

Chacun des symptômes a une grande incidence sur l'émancipation des femmes et sur l'économie canadienne. Comme je l'ai indiqué, des décideurs et des organisations ont tenté de trouver des solutions à ces questions afin de parvenir à l'égalité entre les sexes, mais les progrès sont lents. Cela devrait soulever la question d'éventuelles causes sous-jacentes qui, en s'y attaquant, pourraient donner lieu à de meilleurs résultats. La question de l'égalité entre les sexes était d'abord une « affaire de femmes », mais il est reconnu maintenant qu'elle est un enjeu de société.

Les principales causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes au Canada sont la mentalité patriarcale de la société conjuguée à des efforts très fragmentés pour résoudre le problème.

La culture canadienne est façonnée par une mentalité patriarcale qui met en valeur le rôle traditionnel des hommes qui « prennent en charge » et des femmes qui « prennent soin ». Les études sur les qualités de leadership montrent un fort préjugé favorable au modèle masculin : fort, assuré et en contrôle. Les qualités des femmes, soit d'être collaboratives, attentionnées et plus souples ne cadrent pas avec le stéréotype du chef. Cette mentalité s'étend aussi aux rôles familiaux : elle correspond à l'attente culturelle selon laquelle une mère doit rester à la maison avec un nouveau-né et être responsable des tâches ménagères.

En outre, les efforts fragmentés pour favoriser l'égalité entre les sexes sont dans un cul-de-sac. Il y a trop de chevauchement d'efforts : par exemple, le nombre d'organisations qui aident les femmes à occuper des sièges aux conseils d'administration et qui tiennent des listes de femmes prêtes à y siéger s'est multiplié (en particulier pour les organismes à but lucratif) et, aux dernières nouvelles, il y avait au moins 1 500 femmes prêtes à siéger à des conseils d'administration au Canada, et ce, sans compter le nombre de femmes siégeant actuellement à des conseils. Sur les 521 postes d'administrateur disponibles dans des sociétés inscrites au TSX en 2016, seulement 76 ont été attribués à des femmes.

Quelles mesures gouvernementales pourraient être prises pour s'attaquer aux causes?

1. L'économie comportementale montre que des processus profondément ancrés comme les préjugés inconscients et les stéréotypes peuvent être contrés par un choc externe comme **l'établissement de contingents**.

Des préjugés sexistes sont ancrés dans de nombreux systèmes organisationnels et processus décisionnels. Ils sont profondément enracinés chez les personnes et il serait irréaliste de penser que la mentalité et les attitudes changeront sans un choc externe. Si les forces du marché ne produisent pas le résultat désiré, la « ficelle » du gouvernement pourrait être nécessaire. L'imposition de contingents pourrait accélérer le processus visant à parvenir à la représentation égalitaire. Toutefois, les contingents sont controversés : les femmes pourraient être confrontées au stigmate d'être une « femme issue du contingent »; la perception d'être injuste envers d'autres groupes, la possibilité de créer de la diversité, mais pas de l'inclusion, etc. Toutefois, des faits provenant de pays européens ayant imposé des contingents donnent à penser que ces inquiétudes pourraient être exagérées. Les études montrent plutôt que les contingents ont des incidences très positives sur l'égalité entre les sexes. Il sera particulièrement important de porter attention à la conception de cette mesure, c'est-à-dire l'exposé des faits, pour éviter les réactions négatives à l'égard des contingents, en mettant l'accent sur le besoin d'augmenter la diversité et de remédier à la discrimination passée.

Je formule donc la recommandation suivante :

- Que le gouvernement du Canada examine les pratiques exemplaires en vue de mettre en place des contingents pour les femmes siégeant à des conseils d'administration et occupant des postes de direction dans des organisations.
2. De plus, l'établissement de conditions plus équitables dans la société en introduisant les **congés de paternité** obligatoires contribuera à changer la mentalité patriarcale dans la société canadienne.

Au Canada, selon la mentalité patriarcale, les congés parentaux sont strictement réservés aux femmes. Le père, après tout, est le principal soutien de la famille qui paye pour la nourriture, le logement et l'éducation et économise pour la retraite. Cependant, les temps ont bien changé. De nouvelles structures familiales, des femmes ayant un niveau élevé de scolarisation, qui désirent contribuer de manière productive à l'économie et qui ont des ambitions professionnelles et des modèles différents de conciliation travail-famille ont changé la donne. Des études montrent que le congé parental partagé a une incidence positive sur l'économie, l'équilibre travail-famille, la santé mentale, la culture organisationnelle, le cheminement professionnel, la vie de famille et, enfin, le bien-être des enfants.

Malgré les progrès accomplis dans des domaines comme la conciliation travail-famille et le bien-être des enfants, le Canada accuse un retard lamentable par rapport à d'autres pays lorsqu'il est question des obstacles auxquels les pères qui veulent prendre un congé de paternité prolongé sont confrontés. Des entreprises s'inquiètent des coûts, de la culture d'entreprise et du remplacement du père en congé ainsi que de la difficulté perçue de créer l'infrastructure pour mettre en œuvre le congé de paternité. Plus important encore, il y a une **stigmatisation entourant les pères** qui choisissent la famille au détriment de leurs ambitions professionnelles, ce qui laisse croire que les femmes sont toujours perçues comme les aidantes principales.

Rendre le congé parental obligatoire pour les deux parents permettrait de réduire considérablement ces obstacles, mais également d'améliorer la santé émotionnelle à long terme des enfants. Bien qu'un bébé s'attache d'abord à sa mère, les liens que les bébés créent avec leur père sont tout aussi importants. Nous entendons de plus en plus des histoires inspirantes de pères ayant vécu l'expérience *d'attachement* en devenant des partenaires plus actifs et égaux du soin aux enfants. Il en va de même pour les mères qui ont eu le soutien continu des pères et qui ont pu poursuivre leur carrière et accomplir leur rôle de mère avec le même zèle et l'engagement que ces derniers.

Plus de 70 pays offrent des congés de paternité ou des congés parentaux partagés pour les pères, mais seuls les plus avant-gardistes ont rendu **obligatoire le congé parental pour les pères**. La Finlande, la Norvège et l'Allemagne figurent parmi ces pays. Le Portugal encourage activement le plein-emploi pour les femmes et la participation des pères aux soins des jeunes enfants à l'aide d'un système offrant à la fois « la carotte et le bâton ». Ce système exige que les pères prennent un congé parental payé après la naissance d'un enfant et offre une bonification aux couples dont le père est « seul à la maison » pendant une partie du congé familial. En 2015, la Suède accordait aux nouveaux pères un troisième mois de congé parental payé obligatoire.

Selon les études, un effet secondaire positif est que la **discrimination à l'embauche**, c.-à-d. un employeur qui préfère inconsciemment embaucher un jeune homme qu'une jeune femme tout aussi talentueuse qui « risque de prendre un congé de maternité », a pratiquement disparu puisque les deux sexes sont tout aussi susceptibles de prendre un congé parental.

Les pays qui ont adopté des politiques de congé de paternité obligatoire ont le désir commun de favoriser l'égalité entre les sexes, comprennent que les rôles des hommes et des femmes à la maison et au travail ont changé et que les pères doivent s'investir activement comme parent. Je formule donc les recommandations suivantes :

- Que le gouvernement du Canada conçoive et mette en place un congé parental obligatoire d'au moins trois mois.

3. **L'incidence économique des femmes qui ne réintègrent pas le marché du travail** après avoir eu des enfants crée un manque à gagner important pour réaliser le plein potentiel économique du Canada.

En outre, c'est le principal responsable du problème de l'« écart » mentionné plus tôt qui empêche plus de femmes d'accéder à des postes de direction. On ne se soucie pas assez de conserver le nombre de femmes occupant des postes de gestionnaires intermédiaires. Des programmes de financement comme le programme « Back to Work » de Rotman ou le programme plus spécialisé « Return to Bay Street » offert par Women in Capital Markets peuvent être une solution pour que les femmes ayant un niveau de scolarité élevé qui veulent réintégrer le marché du travail après des années d'absence, puissent jouer un rôle économique important. L'incidence économique de ce niveau de compétences particulier est amplifiée par le potentiel de revenus des femmes, en plus de soutenir l'objectif de faire en sorte que les femmes accèdent à des postes supérieurs.

- Que le gouvernement du Canada finance des programmes pour la réintégration des femmes qui occupaient des postes de gestionnaires intermédiaires ou équivalents dans le milieu de travail.

4. Enfin, les efforts déployés pour promouvoir l'avancement des femmes sont trop fragmentés au Canada. Nous avons besoin d'une **stratégie canadienne approuvée et financée par le gouvernement** pour avoir une incidence réelle dans un proche avenir.

Le nombre d'organisations militant pour l'égalité entre les sexes, l'avancement des femmes, l'émancipation des femmes, etc. est stupéfiant au Canada. On y trouve d'innombrables efforts parrainés par des entreprises, des organisations à but lucratif et non lucratif, ainsi que des organisations régionales, pancanadiennes, sectorielles, et à motivation académique et politique, qui sont tout aussi bien intentionnées les unes que les autres, mais qui ont peu de résultats à leur actif. De plus, nous voyons maintenant des organisations étrangères faire leur entrée principalement dans le secteur à but lucratif pour favoriser l'avancement des femmes.

En ce qui a trait à la condition féminine, l'initiative pour favoriser l'égalité des femmes pourrait être beaucoup plus efficace si les différentes organisations canadiennes trouvaient de meilleurs moyens de collaborer. Une première tentative a été faite dans le cadre d'un projet d'alliance de six organismes à but non lucratif

pancanadiens militant pour l'avancement des femmes : **l'alliance pour l'égalité entre les sexes et la bonne gouvernance**, créée l'année dernière, se veut un groupe de réflexion accessible aux organismes de réglementation et aux organes législatifs, qui concentre ses efforts sur l'accès des femmes à des postes supérieurs (le problème de l'écart) et aux conseils d'administration. Les membres de cette alliance pancanadienne sont les suivants : la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, Catalyst, le centre Clarkson pour la gouvernance et l'éthique des conseils d'administration, l'Institut des administrateurs de sociétés, le 30 % Club Canada et Women in Capital Markets. D'autres membres pourraient s'ajouter une fois que la structure de travail et l'alignement auront été éprouvées au terme de la première activité pilote, qui consiste à créer une boîte à outils pour les conseils d'administration de petites et moyennes entreprises en vue d'augmenter le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration.

Si ce modèle est couronné de succès (et tous les indicateurs pointent dans cette direction), cette alliance pourrait devenir une « organisation-cadre » qui coordonnerait les efforts déployés pour l'avancement des femmes au Canada. Elle pourrait devenir un organisme gouvernemental indépendant, doté d'une structure d'appui et de surveillance appropriée, qui réunirait des efforts en collaboration pour atténuer les obstacles les plus pressants à l'avancement des femmes et produire des résultats concrets en offrant une véritable solution canadienne.

Je formule donc la recommandation suivante :

- Que le gouvernement du Canada se penche sur une stratégie nationale visant à créer une association canadienne qui, dans une optique de collaboration, coordonnera les efforts des organisations axées sur la promotion de l'égalité entre les sexes actuellement fragmentées, et qu'il y investisse des fonds.

Les économies les plus fortes sont celles qui ont trouvé des moyens de favoriser l'avancement professionnel des femmes, de combler les écarts salariaux entre les sexes et de garder les femmes sur le marché du travail après qu'elles sont devenues mères. Je crois que le Canada peut être un phare sur la scène internationale en ce qui a trait à l'émancipation des femmes.

Résumé des recommandations

- Que le gouvernement du Canada examine les pratiques exemplaires en vue de mettre en place des contingents pour les femmes siégeant à des conseils d'administration et occupant des postes de direction dans des organisations.
- Que le gouvernement du Canada conçoive et mette en place un congé parental obligatoire d'au moins trois mois.
- Que le gouvernement du Canada finance des programmes pour la réintégration des femmes qui occupaient des postes de gestionnaires intermédiaires ou équivalents dans le milieu de travail.
- Que le gouvernement du Canada se penche sur une stratégie nationale visant à créer une association canadienne qui, dans une optique de collaboration, coordonnera les efforts des organisations axées sur la promotion de l'égalité entre les sexes actuellement fragmentées, et qu'il y investisse des fonds.