

Louise Champoux-Paillé, C.M. C.Q., F.Adm.A., MBA

Administratrice de sociétés certifiée

Mai 2018

L'enjeu de la parité : la relève.

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE



Ancienne Présidente du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés, elle siège notamment auprès de la Société d'assurance automobile du Québec, du CHUM et du Centre hospitalier universitaire de Ste-Justine, de la Société du parc Jean-Drapeau et du Musée du costume et du textile du Québec. Alliant une formation en administration et en gouvernance, elle est chargée de cours à l'UQAM en gouvernance et en gestion des risques, collabore à de nombreux blogues sur LinkedIn et contribue activement à des travaux de recherche en gouvernance, démocratie actionnariale et éthique financière auprès du Groupe international en recherche et éthique financière (GIREF). Elle contribue de plus aux groupes Cravates roses (Concertation Montréal), Gouvernance au féminin et appuie de nombreuses initiatives de mentorat auprès des femmes, des jeunes et de personnes provenant d'autres pays.

Elle est membre de l'Ordre du Canada, chevalière de l'Ordre national du Québec et lauréate du Prix du gouverneur général du Canada pour la promotion de l'accès des femmes à des conseils d'administration. Récemment, elle a reçu le Prix Femme d'exception de la Fondation du Y des femmes de Montréal et a été nommée Grande ambassadrice de l'École des sciences de gestion de l'UQAM.

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE.....	2
RÉSUMÉ.....	4
OBJECTIF.....	5
MÉTHODOLOGIE.....	5
RÉSULTATS	6
OBSERVATIONS ET CONCLUSION	6
Nombre de femmes administratrices	6
Nombre de femmes présidentes de conseils d'administration.....	6
Nombre de présidentes de comités.....	7
Nombre de conseils d'administration comptant deux femmes et moins.....	7
Nombre de conseils ayant atteint la zone de parité	7
Nombre de femmes parmi les hauts dirigeants les mieux rémunérés et nombre de femmes PDG	7
CONCLUSION : QUELQUES SUGGESTIONS	8
Une question d'équité et de recherche du meilleur talent.....	8
Une complémentarité de vision et les autres avantages d'une plus grande mixité.....	8
Première recommandation : un candidat sur deux devrait être de sexe féminin pour les nouvelles nominations	9
Deuxième recommandation : Des lignes directrices plus précises pour la divulgation.....	10
Troisième recommandation : Une mise à contribution des cabinets de recrutement.....	10
Quatrième recommandation : une promotion active d'une composition paritaire des conseils d'administration	11
Cinquième recommandation : accorder une importance particulière à la relève dans les postes de haute direction.....	12
ANNEXE 1 : Composition du S&P/TSX 60	13
ANNEXE II : ENTREPRISES AYANT ATTEINT LA ZONE DE PARITÉ EN 2018.....	15
ANNEXE III : MES PUBLICATIONS SUR LA MIXITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION.....	16

RÉSUMÉ

Le 31 décembre 2014 entrain en vigueur le *Règlement 58-101 sur l'Information concernant les pratiques en matière de gouvernance et de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des instances décisionnelles des émetteurs assujettis*. L'objectif de cette étude est de vérifier si cette Règlementation a contribué à augmenter la représentation féminine au sein des conseils d'administration (« CA ») et de la très haute direction des entreprises composant le S&P/TSX 60 entre 2015 et 2018.

Dans un premier temps, en ce qui a trait aux conseils d'administration, de bonnes améliorations sont constatées :

- ✓ La représentation féminine s'établit aujourd'hui vingt-sept pourcent (27 %), pourcentage en hausse de 5 % par rapport à 2015. Les administratrices sont présentement au nombre de 191 en hausse de 35;
- ✓ Il n'existe plus de CA uniquement masculin alors qu'en 2015, nous en comptons trois;
- ✓ Les femmes occupent davantage la fonction de présidente de comités, 65 comparativement à 38 en 2015;

Toutefois, les résultats sont moins encourageants à d'autres chapitres :

- ✓ Seulement 9 entreprises ont atteint présentement la zone de parité (40 % et plus de femmes) et une seule la parité avec l'entreprise Saputo;
- ✓ Seulement 3 femmes occupent les fonctions de présidence de CA;
- ✓ 35 % des CA ne comptent qu'une ou deux femmes. Cette constatation est préoccupante, des études indiquant qu'il faut au minimum trois femmes dans un conseil d'administration pour faire la différence et avoir un effet bénéfique sur la dynamique du conseil.

Pour ce qui est de la très haute direction de ces organisations, soit les cinq fonctions les mieux rémunérées, aucune femme n'occupe pour l'instant la fonction de PDG et seulement 27 femmes font partie de ce groupe en 2018, soit seulement 9 %. Cette absence de mixité au sein de la très haute direction de ces organisations est hautement préoccupante. Comment expliquer cette situation? Rappelons que les entreprises se dotent davantage moins de politiques et d'objectifs de diversité pour leur haute direction que pour leurs conseils d'administration. Or, de telles politiques invitent à repenser les critères de sélection, de promotion et de gestion des ressources humaines de manière à ce qu'ils soient moins influencés par des biais conscients ou inconscients et favorisent une plus grande équité.

De telles constatations invitent à revoir la réglementation actuelle. Des suggestions sont présentées dans la conclusion.

OBJECTIF

Le 31 décembre 2014, les autorités des valeurs mobilières canadiennes adoptaient un nouveau règlement 58-101 sur l'Information concernant les pratiques en matière de gouvernance pour y ajouter de nouvelles obligations d'information sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des instances des émetteurs assujettis. Ce règlement était adopté par la majorité des autorités canadiennes.

La divulgation annuelle devait porter sur les éléments suivants :

- ✓ la durée du mandat et les autres mécanismes de renouvellement des membres du conseil d'administration;
- ✓ les politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration;
- ✓ la prise en compte par le conseil d'administration ou le comité de candidatures de la représentation féminine dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs;
- ✓ la prise en compte par l'émetteur de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction;
- ✓ les cibles de représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction;
- ✓ le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction.

Ayant déjà publié trois bilans sur l'impact de cette réglementation, cette étude vise à donner un aperçu de l'impact de celle-ci au cours des quatre dernières années (2015-2018) au sein des entreprises composant le S&P/TSX 60 (voir Annexe 1 pour la composition).

MÉTHODOLOGIE

La base de données a été constituée à partir des circulaires de la direction publiées par ces entreprises au cours des années 2015 et 2017-2018. Étant donné que la composition du S&P/TSX 60 a été modifiée au cours de ces années, j'ai utilisé la liste des entreprises de cet indice au début de janvier de 2018 pour effectuer l'exercice de comparaison avec 2015.

Pour ce qui est de la liste des cinq plus hauts dirigeants, celle-ci a été constituée à partir des Tableaux sommaires de la rémunération des membres de la haute direction visés inclus dans les circulaires de la direction.

RÉSULTATS

Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant les résultats de cette analyse.

Tableau des résultats

Indicateurs	2018	2015
Nombre de postes d'administrateurs	698	698
Nombre de femmes	191	156
% de représentation féminine	27 %	22 %
Nombre de présidentes de CA	3	2
Nombre de présidentes de comités	65	38
Nombre de CA		
Aucune femme	0	3
1 femme	6	9
2 femmes	15	17
3 femmes et plus	39	31
Zone de parité	9	1
Parité	1	0
Nombre de femmes PDG	0	0
Nombre de femmes parmi les 5 mieux rémunérés	27	16
% de femmes parmi les mieux rémunérées	9 %	5,3 %

OBSERVATIONS ET CONCLUSION

Vous trouverez ci-dessous des observations en regard de ces résultats :

Nombre de femmes administratrices

Au cours des quatre dernières années, le nombre de femmes administratrices a augmenté de 156 à 191. Celles-ci représentent 27 % de l'ensemble des administrateurs, une hausse de 5 % par rapport à 2015. 50 % de l'ensemble des entreprises étudiées ont augmenté leur nombre de femmes siégeant à leurs conseils d'administration.

Notons que les pourcentages ont été calculés sur le nombre total des administrateurs incluant les non indépendants.

Nombre de femmes présidentes de conseils d'administration

Seulement trois entreprises ont présentement une femme à la tête de leurs conseils d'administration : il s'agit de la Banque Royale du Canada, Canadian Tire et Emera Incorporated.

Nombre de présidentes de comités

Le nombre de présidentes de comités a nettement augmenté au cours de cette période, soit de 38 à 65. C'est au sein des comités d'audit, de rémunération et de gouvernance que les femmes occupent principalement ces fonctions.

Nombre de conseils d'administration comptant deux femmes et moins

Ce nombre a diminué sensiblement, le pourcentage de ces conseils représentant en 2018, 35 % alors que celui-ci était de 48 % en 2015. Bien qu'il n'existe plus de conseils d'administration exclusivement masculins, le pourcentage de conseils d'administration comptant deux femmes et moins demeure toutefois élevé et n'assure pas à ces dernières tout l'espace nécessaire pour qu'elles puissent avoir un impact positif sur la dynamique des conseils. Certaines études nous apprennent qu'il faut au minimum trois femmes au sein d'un conseil d'administration pour faire la différence. Les femmes peuvent ainsi surmonter les stéréotypes et le préjugé voulant qu'elles ne soient membres du conseil qu'en raison de leur sexe.

Comme le soulignait le rapport *The Female FTSE Board Report 2017* de la Cranfield University en rapport avec le travail accompli par les spécialistes en évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, « *Some evaluators demonstrated a deep understanding of the impact of group composition on boardroom behaviour, culture and effectiveness. These evaluators were extremely clear about the considerable benefits of a critical mass of diversity (usually numbering three) in the boardroom. A minority argued it was difficult to attribute such changes to the presence of individuals. The point made by a number of evaluators is that the focus of import is not on individual's behaviour but the difference it makes to the group's behaviour and dynamic* ».

Nombre de conseils ayant atteint la zone de parité

Soulignons ici que seulement 9 entreprises se situent dans cette zone de parité (40 % et plus de femmes) et qu'une seule entreprise a jusqu'à maintenant atteint la parité. Les grandes entreprises telles que celles du S&P/TSX 60 étant généralement à l'avant-garde et servant de phare, il est préoccupant qu'un aussi petit nombre se situe aujourd'hui dans cette zone.

Nombre de femmes parmi les hauts dirigeants les mieux rémunérés et nombre de femmes PDG

Permettez-moi d'attirer votre attention sur la faible représentation des femmes parmi les cinq fonctions les mieux rémunérées au sein de ces 60 entreprises. Seulement 27 femmes en font partie en 2018 ce qui représente seulement 9 % de l'ensemble de ces postes. Il est permis de s'interroger sur cette situation d'autant plus que les femmes constituent depuis maintenant plusieurs années plus de 50 % des diplômées universitaires. Est-ce une question de stratégies mises en place par nos organisations pour assurer le recrutement, la promotion et la rétention des talents féminins ou certains préjugés seraient-ils à l'origine?

Enfin, je terminerai ce survol des résultats en mentionnant qu'aucune femme n'occupe présentement la fonction de PDG au sein des entreprises étudiées. Il est permis de s'interroger

sur cette situation d'autant plus que les femmes constituent depuis maintenant plusieurs années plus de 50 % des diplômées universitaires.

En conclusion, pour les entreprises étudiées, on peut s'interroger sur l'efficacité de la réglementation actuelle pour faire avancer les choses en tenant compte des talents disponibles.

CONCLUSION : QUELQUES SUGGESTIONS

Permettez-moi de rappeler en premier lieu les avantages d'une plus grande mixité au sein des grandes instances de nos organisations.

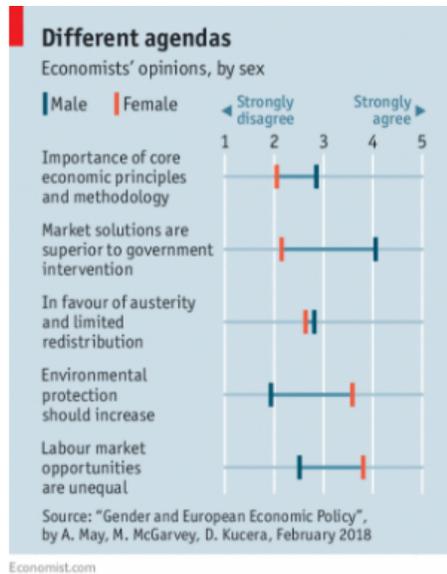
Une question d'équité et de recherche du meilleur talent

Nous ne pouvons, en tant que société, ne pas reconnaître qu'il existe une masse critique de talents féminins (plus de 50 %) pour pourvoir les postes d'administrateurs et de hauts dirigeants au sein de nos organisations. Aujourd'hui, et ce depuis maintenant plusieurs années, les nouveaux diplômés universitaires sont majoritairement de sexe féminin dans de nombreuses facultés. Une sous-utilisation des talents d'une partie de la population est toujours source de tension dans une société. De plus, l'objectif ultime étant la sélection des meilleurs talents pour pourvoir ces postes, il est permis de penser que cet objectif n'est pas atteint en ne faisant pas appel avec les mêmes efforts à l'identification des talents appropriés au sein des deux sexes de la population.

Une complémentarité de vision et les autres avantages d'une plus grande mixité

Bien que les femmes et les hommes soient aujourd'hui éduqués par les mêmes maisons d'enseignement et les mêmes professeurs, il est permis de penser que la différence entre les sexes s'atténue. Toutefois, mon expérience au sein des conseils d'administration me conduit à penser qu'il existe une complémentarité de vision, les femmes accordant notamment plus d'importance aux questions d'environnement, de responsabilité sociale et de pérennité de l'organisation. À cet égard, une étude réalisée par deux chercheuses auprès d'économistes de 18 pays européens suggère cette complémentarité de vision¹ :

¹ <https://www.economist.com/news/finance-and-economics/21737070-male-economists-are-both-more-right-wing-and-more-senior-men-and-women-economics>



D'autres études pointent également vers des apports différents dans la prise de décision, notamment aux chapitres suivants :

- Une importance accrue accordée par les femmes au bien-être des employés, à leur santé et à la sécurité au travail;
- Une meilleure prise en compte des enjeux spécifiques aux femmes;
- Une plus grande sensibilité envers les autres et une plus grande capacité à résoudre les désaccords interpersonnels que leurs collègues masculins;
- Une plus grande préparation aux réunions et une meilleure assiduité que leurs collègues masculins;
- Une meilleure compréhension des besoins de la clientèle.
- Une meilleure profitabilité des entreprises, bien que le lien de causalité soit difficile à faire.

La réglementation actuelle se doit d'être revue et renforcée. Je me permets ces suggestions qui ont fait l'objet d'un mémoire auprès de l'AMF.

Première recommandation : un candidat sur deux devrait être de sexe féminin pour les nouvelles nominations

Cette analyse montre pour l'année 2018 que 28 % des nouveaux candidats potentiels à la fonction de l'administrateur a été pourvu par des femmes. Une telle performance est insuffisante.

Une nouvelle réglementation devrait inviter fortement toutes les entreprises à se doter des mécanismes de recrutement et de sélection leur assurant qu'un candidat sur deux sera de sexe féminin pour combler les postes d'administrateurs qui viendront à échéance au cours des cinq prochaines années.

Deuxième recommandation : Des lignes directrices plus précises pour la divulgation

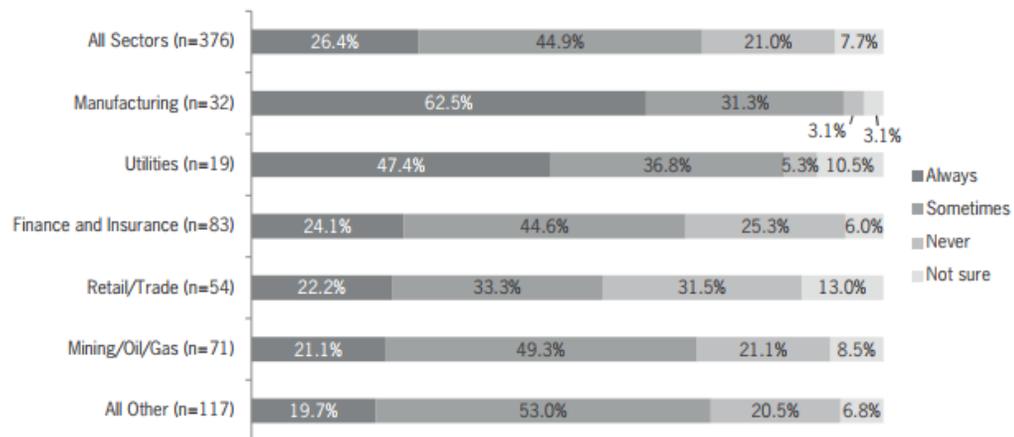
Une lecture attentive des divulgations des entreprises m'a permis de constater que les informations variaient souvent d'une entreprise à l'autre, certaines entreprises partageant leurs plans d'action, d'autres se limitant à très peu de renseignements. Il serait à cet égard important que les autorités réglementaires soient plus spécifiques quant au type d'informations à divulguer dans l'objectif d'être en mesure de constater les efforts accomplis pour accroître la représentation féminine. Les lignes directrices de divulgation devraient notamment préciser les éléments :

- La politique de représentation féminine doit comporter des objectifs mesurables sur une période de cinq ans pour le conseil d'administration et les postes de haute direction;
- La divulgation doit comporter des éléments d'information permettant de vérifier les progrès accomplis en regard des objectifs fixés;
- La divulgation doit préciser le processus de promotion, de recrutement et de sélection des talents utilisé pour atteindre les objectifs fixés;
- La divulgation doit porter sur les plans de relève mis en place pour assurer la mixité dans les postes de haute direction;
- La divulgation doit préciser les mécanismes en place pour accroître la représentation féminine : politique de conciliation travail-vie personnelle, formation sur les biais et les préjugés, efforts de mentorat et de commandite.

Troisième recommandation : Une mise à contribution des cabinets de recrutement

Dans leur quête des meilleurs talents, les organisations font de plus en plus appel aux cabinets de recrutement de cadres pour pourvoir leurs postes d'administrateurs et de haute direction².

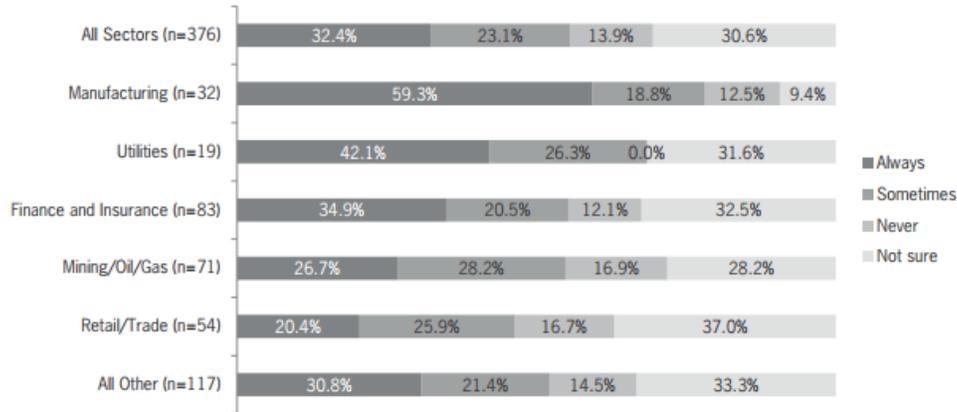
Does your board use the services of a search firm when it comes to board member recruitment?



² <https://notgoodenough2017.ca/wp-content/uploads/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf>

Toutefois, selon les résultats de ce sondage, seulement 55 % de ces entreprises leur donnent comme consigne d’inclure la dimension de la représentation féminine dans leur travail de recrutement et de sélection.

Does the board’s mandate to the search firm direct that the short list of potential directors must include qualified and diverse individuals in terms of gender and/or visible minority and/or indigenous background?



Or, selon le rapport *The Hampton-Alexander Review Report*³ sur l’expérience anglaise, l’un des éléments de succès de l’expérience anglaise est le fait que les cabinets de recrutement mettent l’épaule à la roue dans l’atteinte des objectifs des entreprises : « *There is little doubt the Executive Search Firms, working together to support client’s efforts to improve gender diversity—and raising the bar on themselves, has been a major driver of progress* ».

Plus d’une soixantaine de cabinets de recrutement anglais et internationaux ont signé le *The Standard Voluntary Code of Conduct*⁴ qui précise leur engagement en regard de proposer des candidatures féminines pour pourvoir les postes de hautes instances disponibles. Il serait important d’envisager la mise en place d’un tel Code de conduite.

Quatrième recommandation : une promotion active d’une composition paritaire des conseils d’administration

Cette recommandation vise à demander à nos autorités réglementaires qu’elles encouragent les recherches en matière de parité et qu’elles voient à divulguer sur leur site Web les principales conclusions de ces recherches. Elle vise également à ce qu’elles mettent de l’avant des stratégies afin de rejoindre d’une manière spécifique les professionnels de gestion des ressources humaines

³

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658126/Hampton_Alexander_Review_report_FINAL_8.11.17.pdf

⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/208464/voluntary-code-of-conduct-for-executive-search-firms.pdf
<https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2015/07/Enhanced-Code-of-Conduct-November-2017.pdf>

afin de les sensibiliser au rôle qu'ils doivent jouer dans l'atteinte d'une meilleure mixité au sein de nos organisations.

Cinquième recommandation : accorder une importance particulière à la relève dans les postes de haute direction

L'atteinte de la zone de parité au sein des conseils d'administration ne pourra se réaliser sans une relève forte dans les postes de haute direction. Or, selon les résultats divulgués dans cette étude, il y a lieu d'avoir de vives préoccupations.

Compte tenu de cette situation, les autorités réglementaires devraient porter une attention plus particulière à la divulgation des mécanismes mis en place pour assurer une plus grande représentation féminine à tous les échelons des organisations. : engagement des hauts dirigeants à favoriser l'accès des femmes à des postes de direction et de haute direction, plan de relève, politique de promotion, politique de conciliation travail-vie personnelle, mentorat, commandite, etc.

Est-ce qu'une nouvelle réglementation plus ferme et plus directive sera suffisante? Mentionnons deux indicateurs clés pour y répondre : la généralisation d'une masse critique de femmes au sein des conseils d'administration et une relève féminine nettement plus forte au sein de la direction de nos organisations.

ANNEXE 1 : Composition du S&P/TSX 60

Symbol ♦	Company ♦	Sector ♦	Market Cap (C\$Billions) ♦
AEM♦	Agnico Eagle Mines Limited	Materials	13.7
ATD.B♦	Alimentation Couche-Tard Inc.	Consumer Staples	37.4
ARX♦	ARC Resources Ltd.	Energy	5.0
BMO♦	Bank of Montreal	Financials	66.7
BNS♦	Bank of Nova Scotia	Financials	97.8
ABX♦	Barrick Gold Corporation	Materials	20.6
BCE♦	BCE Inc.	Telecommunication Services	51.7
BB♦	BlackBerry Limited	Information Technology	8.6
BBD.B♦	Bombardier Inc.	Industrials	8.1
BAM.A♦	Brookfield Asset Management Inc.	Financials	50.3
CCO♦	Cameco Corporation	Energy	4.4
CM♦	Canadian Imperial Bank of Commerce	Financials	53.7
CNR♦	Canadian National Railway Company	Industrials	73.1
CNQ♦	Canadian Natural Resources Limited	Energy	53.2
CP♦	Canadian Pacific Railway Limited	Industrials	33.5
CTC.A♦	Canadian Tire Corporation, Limited	Consumer Discretionary	11.8
CCL.B♦	CCL Industries Inc.	Materials	10.7
CVE♦	Cenovus Energy Inc.	Energy	15.3
GIB.A♦	CGI Group Inc.	Information Technology	20.0
CSU♦	Constellation Software Inc.	Information Technology	17.2
CPG♦	Crescent Point Energy Corp.	Energy	5.7
DOL♦	Dollarama Inc.	Consumer Discretionary	18.9
EMA♦	Emera Incorporated	Utilities	10.5
ENB♦	Enbridge Inc.	Energy	78.2
ECA♦	Encana Corporation	Energy	15.6
FM♦	First Quantum Minerals Ltd.	Materials	12.8
FTS♦	Fortis Inc.	Utilities	18.0
FNV♦	Franco-Nevada Corporation	Materials	17.4
WN♦	George Weston Limited	Consumer Staples	14.1
GIL♦	Gildan Activewear Inc.	Consumer Discretionary	9.1

G	Goldcorp Inc.	Materials	15.3
HSE	Husky Energy Inc.	Energy	18.4
IMO	Imperial Oil Limited	Energy	32.7
IPL	Inter Pipeline Ltd.	Energy	9.3
K	Kinross Gold Corporation	Materials	6.6
L	Loblaw Companies Limited	Consumer Staples	26.9
MG	Magna International Inc.	Consumer Discretionary	25.8
MFC	Manulife Financial Corporation	Financials	53.0
MRU	Metro Inc.	Consumer Staples	9.3
NA	National Bank of Canada	Financials	21.8
NTR	Nutrien Inc.	Materials	42.6
OTEX	Open Text Corporation	Information Technology	11.2
PPL	Pembina Pipeline Corporation	Energy	21.3
POW	Power Corporation of Canada	Financials	14.7
QSR	Restaurant Brands International Inc.	Consumer Discretionary	35.1
RCI.B	Rogers Communications Inc.	Telecommunication Services	30.7
RY	Royal Bank of Canada	Financials	152.8
SAP	Saputo Inc.	Consumer Staples	16.4
SJR.B	Shaw Communications Inc.	Telecommunication Services	13.4
SNC	SNC-Lavalin Group Inc.	Industrials	9.5
SLF	Sun Life Financial Inc.	Financials	32.7
SU	Suncor Energy Inc.	Energy	75.0
TECK.B	Teck Resources Limited	Materials	20.9
T	Telus Corporation	Telecommunication Services	27.3
TRI	Thomson Reuters Corporation	Consumer Discretionary	38.0
TD	Toronto-Dominion Bank	Financials	136.8
TRP	TransCanada Corporation	Energy	49.7
VRX	Valeant Pharmaceuticals International, Inc.	Health Care	8.3
WCN	Waste Connections US Inc.	Industrials	23.6
WPM	Wheaton Precious Metals Corporation	Materials	11.7

ANNEXE II : ENTREPRISES AYANT ATTEINT LA ZONE DE PARITÉ EN 2018

Entreprises	% de représentation féminine
Banque CIBC	44 %
Chemins de fer Canadien National	42 %
Chemins de fer Canadien Pacifique	44 %
Fortis Inc.	42 %
Loblaw Companies Limited	42%
Manuvie	40 %
Metro Inc.	42 %
Saputo inc.	50 %
Suncor	40 %

ANNEXE III : MES PUBLICATIONS SUR LA MIXITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Regard croisé : Québec-Canada

Ce regard croisé sur les entreprises québécoises et *les autres entreprises canadiennes* en matière d'une meilleure représentation féminine au sein des conseils d'administration fait ressortir les points suivants :

- un pourcentage légèrement supérieur de femmes siégeant à des conseils d'administration au Québec : 20 % comparativement à 13 % pour les entreprises situées dans *les autres provinces canadiennes*;
- un nombre toujours élevé d'entreprises qui ne comptent aucune femme à leurs conseils d'administration, 19 % pour les Québécoises (12 émetteurs) et 39 % pour *les autres entreprises canadiennes*;
- un nombre très peu élevé d'entreprises ayant atteint la zone de parité (plus de 40 % de représentation féminine) tant chez les Canadiennes que chez les Québécoises :
- une tendance plus forte chez les Québécoises que chez les Canadiennes à se doter de pratiques de gouvernance pouvant conduire à des changements : politique écrite sur la recherche de candidates pour des postes d'administrateurs, des politiques de limites de mandat et des cibles de représentation féminine.
- la sélection au mérite comme principale raison justifiant le fait de ne pas se doter d'une politique écrite pour encourager la nomination de femmes à titre d'administratrices, et ce tant chez les entreprises québécoises que celles situées hors Québec;
- la proportion nettement plus élevée d'administratrices au sein des entreprises dotées d'une politique écrite de féminisation tant chez les Québécoises que *les autres entreprises canadiennes* comparativement à celles qui n'en ont pas.

Ces constatations permettent de penser que les entreprises québécoises sont plus ouvertes que *les autres entreprises canadiennes* à une présence féminine accrue. Toutefois, le pourcentage de représentation féminine est toujours loin de la zone de parité. Plusieurs n'ont toujours pas de politique écrite favorisant le recrutement de talents féminins et l'argument de la sélection au mérite est le plus souvent invoqué pour ne pas se doter de politique. Après trois ans d'efforts axés sur la divulgation, une nouvelle stratégie s'impose : les autorités canadiennes de valeurs mobilières doivent être plus fermes quant à la nécessité que les entreprises se dotent d'une cibles favorisant l'atteinte de la zone de parité au cours de la prochaine décennie.

Conseils pour accroître la représentation féminine

<http://www.lesaffaires.com/dossier/avancement-des-femmes-en-affaires/sept-conseils-pour-favoriser-lavancement-des-femmes-dans-une-entreprise/600984>

Pour accroître la représentation féminine dans les universités au Canada

Conférence donnée le 28 février à Québec

<https://www.universityaffairs.ca/news/news-article/pioneering-business-administrator-calls-women-higher-ed-leadership/>

https://medac.qc.ca/documentspdf/documentation/etudesrapports/2017-12-12_conseil_femmes_champoux-paille.pdf

Pour une politique nationale de la parité

http://medac.qc.ca/documentspdf/documentation/etudesrapports/2017-04-20_femmes_champoux-paille.pdf

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/497160/conseils-d-administration-la-representation-feminine-avance-a-pas-feutres>

La méritocratie

Prise de position publiée dans La Presse du 24 mars 2017

http://plus.lapresse.ca/screens/b1983208-9e6a-4612-8c20-dd70bfcb0917%7C_0.html

La représentation féminine au sein des CA : encore beaucoup de travail à accomplir

<https://ambaq.org/img/client/bulletin/pdf-2016/2017-mars.pdf>

La parité à dose homéopathique

Vous trouverez ci-joint un article de Gérard Bérubé du Devoir donnant les grandes conclusions de mon étude des divulgations effectuées par les entreprises, deux ans après l'entrée en vigueur de la réglementation.

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/469876/conseils-d-administration-l-equite-a-dose-homeopathique>

Entrée en vigueur le 31 décembre 2014, la nouvelle réglementation visant une meilleure représentation féminine au sein des entreprises canadiennes cotées en bourse aura eu pour effet de convaincre plus de 60 % des grandes entreprises canadiennes à se doter d'une politique en cette matière. Certains s'estimeront satisfaits de ces résultats, d'autres moins puisque :

- presque 40 % n'ont pas de politique;
- près de 50 % des entreprises dotées de politique ne comportent aucune cible à atteindre tant au niveau des conseils d'administration que de la haute direction;
- seulement 32 % ont déterminé des cibles pour la représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration et de la haute direction.

L'expérience anglaise dont la réglementation canadienne s'inspire invite quant à elle fortement les entreprises à se doter d'objectifs. L'approche anglaise a permis d'atteindre

de meilleurs résultats sur deux ans que l'approche canadienne soit une augmentation du nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration de 60 comparativement à 30 chez les entreprises canadiennes de grande taille. Or, il est reconnu que des changements de comportement doivent s'appuyer sur des stratégies et des objectifs qui motivent le changement et qui le pérennisent. Cette absence d'objectif — qui était de 25 % en 2015 chez les Anglais — est sûrement l'un des facteurs pouvant expliquer la différence dans les résultats.

Si nos régulateurs souhaitent du changement, il est essentiel qu'ils insistent plus fortement sur la fixation d'objectifs robustes témoignant de la volonté ferme de nos dirigeants de favoriser une meilleure intégration des femmes au sein de leurs organisations.

Sans une telle exigence de politique et d'objectifs conduisant à mettre en place des stratégies pour atteindre ces objectifs, il faudra attendre encore plusieurs décennies avant d'atteindre la masse critique féminine visée — plus de 40 % —, signe d'une société plus juste accordant, à chaque sexe, selon ses talents, l'opportunité de se réaliser.

http://medac.qc.ca/documentspdf/documentation/etudesrapports/2016-04_etude_champoux-paille.pdf

Prise de position dans La Presse. 3 août 2015 : l'équilibre au sommet

Alors, après toutes ces années de débat, existe-t-il une véritable égalité des chances pour pourvoir ces postes à compétences, expériences et volonté égales? Malheureusement, ma réponse est non. Dans l'ensemble des divulgations effectuées par les entreprises dans leurs circulaires de la direction, il faut déplorer que l'on note encore trop peu de signes d'amélioration à l'horizon. Pour remplir ces postes stratégiques, l'ensemble des talents disponibles devrait être considéré, qu'ils soient masculins ou féminins. Le temps est venu pour les entreprises d'insister auprès de leurs cabinets de recrutement afin de recevoir systématiquement des candidatures féminines lorsqu'un poste est à combler. L'équilibre des sexes est une question de justice et d'équité avant tout. C'est aussi un enjeu de société.

http://plus.lapresse.ca/screens/421aa516-b04f-43a7-814e-1566ebe591da%7c_0.html

La représentation féminine au sein des conseils d'administration et les politiques de limite de mandat : un moyen nécessaire, mais pas suffisant (juillet 2015)

L'atteinte de la parité ne pourra être réalisée dans un avenir rapproché à moins que les entreprises se dotent en plus grand nombre d'objectifs en matière de parité, qu'elles adoptent dans une plus grande proportion une politique de limite de mandat et qu'elles considèrent des politiques de limites de mandat avec un taux de nomination de femmes de 50 % pour chaque vacance ainsi créée. Outre de favoriser une plus grande mixité, une telle nouvelle approche pourrait permettre, selon les recherches en matière de gouvernance, une potentielle indépendance accrue des administrateurs, un meilleur appariement des talents des membres du

conseil aux défis sans cesse changeants qu'ils doivent relever et un étalement planifié de la relève au sein des administrateurs.

<http://www.cercleasc.org/wp-content/uploads/2015/07/Dur%C3%A9-des-mandats-et-parit%C3%A9-27-juillet-final.pdf>

L'équilibre entre les sexes : La Lettre de l'AFGE (Association française de gestion d'entreprise) n° 41 2e trimestre 2015

<http://www.afge-asso.org/index.php/lettres/archive-lettre>

S&P/TSX60 : L'équilibre entre les sexes : question de diversité ou d'équité, 4 mai 2015

Peu d'entreprises canadiennes font référence à la question d'équité dans leurs justifications. Or, si nous souhaitons que des changements durables s'effectuent, il faudra nommer la problématique pour ce qu'elle est vraiment : une question d'équité et non de diversité.

<http://docplayer.fr/7295847-L-equilibre-entre-les-sexes-question-de-diversite-ou-d-equite-louise-champoux-paille-c-q-f-adm-a-asc-mba.html>

Commentaire de Gérard Bérubé dans LeDevoir, 5 mai 2015 : *L'équité reste un mot tabou*

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/439161/l-equite-reste-un-mot-tabou>

Divulgarion sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration canadiens publiée dans les circulaires de la direction du 1^{er} janvier 2015 au 15 mars 2015.

L'analyse des premières divulgations effectuées par les entreprises sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des hautes instances conduit à la conclusion qu'il existe une préoccupation certaine des dirigeants pour atteindre un meilleur équilibre des genres, mais que ce souci ne se concrétise pas, pour l'instant, par la fixation de cibles assorties d'échéance. Cette absence de dates d'échéance peut soulever des inquiétudes quant aux changements que pourra induire cette nouvelle réglementation à moyen terme. Autre élément de préoccupation est l'association faite entre la quête d'une présence féminine accrue et celle d'une plus grande diversité qui peut conduire à une relativisation des efforts qui seront faits pour atteindre un meilleur équilibre prenant en considération le grand nombre d'actions que devront réaliser les entreprises pour atteindre les autres objectifs poursuivis par la diversité. Enfin, un dernier constat est l'absence quasi totale du mot « parité » dans les divulgations, ceci pouvant dénoter un certain inconfort en regard de ce dossier.

<http://docplayer.fr/7295847-L-equilibre-entre-les-sexes-question-de-diversite-ou-d-equite-louise-champoux-paille-c-q-f-adm-a-asc-mba.html>

Commentaire de Stéphanie Grammond, 29 mars 2015. *Paroles, paroles*

<http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/stephanie-grammond/201503/26/01-4855756-paroles-paroles.php>

Globe and Mail. Dec 3 2014. Boardroom gender diversification could be attained if companies have the will

<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/knocking-down-the-barriers-to-boardroom-gender-diversification/article21885035/>

Note pour un témoignage devant le Sénat canadien en regard de la présence des femmes au sein des conseils d'administration, 2011

La mise en place des quotas est nécessaire... Je conclurai en mentionnant que la diversité des genres, des origines, des cultures est un fantastique moteur d'adaptation et de progrès tout autant pour la société dans son ensemble que pour les conseils d'administration.

http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/bank/16eva-e.htm?comm_id=3&Language=E&Parl=40&Ses=3

http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/2011-02-02_senat.pdf

Une masse critique de femmes au sein des conseils d'administration : un signal fort de saine gouvernance

Cette étude vise à déterminer si une présence féminine accrue au sein des conseils d'administration produit une valeur ajoutée. Les conclusions à ce chapitre sont claires : le fonctionnement du conseil est plus efficace dû à la dynamique créée, la rentabilité semble meilleure et les entreprises dotées de tels conseils obtiennent des résultats supérieurs au chapitre de la gouvernance.

http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/2010-09-14_masse_critique.pdf

1996. Les actions d'Accès 51 pour la promotion des femmes à des conseils d'administration

Un tableau qui mérite d'être consulté et qui présente les entreprises orphelines (absence féminine) en 1996

« Leur nombre augmente, mais c'est à un rythme qu'il faut qualifier de très et trop lent ». déclarait lors d'une récente conférence Mme Louise Champoux-Paillé, présidente d'Accès 51, un comité de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Accès 51 vise à promouvoir une meilleure représentation des femmes, soit 51 %, au sein des conseils d'administration des sociétés ouvertes, mais également au sein des comités consultatifs et des groupes de travail.

http://collections.banq.qc.ca:81/lapresse/src/cahiers/1996/11/16/06/82812_1996111606.pdf