



Avis de Concertation Montréal sur

**LA PARTICIPATION DES FEMMES
ET DES HOMMES DANS
LES LIEUX DE POUVOIR ET D'INFLUENCE**

**Présenté au Secrétariat à la condition féminine
du Gouvernement du Québec**

**Dans le cadre de la consultation publique
Ensemble pour l'égalité entre les femmes et les hommes**

CONCERTATION MONTRÉAL

Nouvel OBNL, reconnu par l'Agglomération de Montréal comme son interlocuteur privilégié en matière de concertation intersectorielle et de développement régional, Concertation Montréal (CMTL) a pour mission de développer la région par la concertation. Elle regroupe les leaders socio-économiques et les élus municipaux de l'île de Montréal autour d'initiatives régionales innovantes et structurantes. Concertation Montréal réalise deux initiatives favorisant la parité et la diversité au sein des lieux décisionnels : *Cravates roses* et *Leadership Montréal*.

Cravates roses

L'initiative *Cravates roses*, lancée en 2011, vise à contribuer à l'atteinte de la parité dans les lieux décisionnels. Elle compte sur le soutien d'un comité stratégique composé d'administratrices d'expériences qui partagent leurs expertises, leurs analyses, leur réseau et leur engagement pour faire cheminer l'enjeu de la parité au sein des lieux décisionnels. Chaque année, plusieurs événements et formations sont réalisés afin d'interpeller les décideurs, d'outiller les dirigeants souhaitant recruter davantage de femmes au sein de leur conseil et de former les femmes souhaitant siéger au sein d'un C.A. ou y intervenir de façon plus efficace.

Avec les *Cravates roses*, Concertation Montréal joue un rôle de facilitateur entre d'une part, les décideurs issus des secteurs privés, publics et parapublics, et d'autre part, les administratrices potentielles qualifiées.

L'initiative a bénéficié du soutien du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec et du Secrétariat à la condition féminine dans le cadre de l'Entente administrative sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la région de Montréal.

Parmi les interventions menées par *Cravates roses* au cours des dernières années, mentionnons :

- Sensibilisation de conseils d'administration afin qu'ils tiennent compte de la parité lors de recrutement de nouveaux membres
- Élaboration et mise en œuvre d'une campagne promotionnelle à l'intention des décideurs des secteurs privés (qui a mérité à l'initiative *Cravates roses* d'être finaliste au Prix Égalité Thérèse-Casgrain en 2015)
- Déploiement d'une banque informatisée de candidatures d'administratrices potentielles
- Organisation d'activités de réseautage, notamment entre de jeunes femmes leaders qui ont un intérêt pour la gouvernance et des administratrices chevronnées
- Offre de formations d'initiation à la gouvernance
- Création du réseau social *Cravates roses* sur le site de réseautage professionnel LinkedIn.

Afin d'appuyer les organisations souhaitant progresser vers la parité au sein de leur C.A., une trousse d'outils a été produite et partagée à différentes organisations : *La valeur ajoutée de la parité – Pour une gouvernance innovante et performante de nos organisations*. Composée de 9 fiches informatives et pratiques, la trousse apporte des réponses concrètes aux questions et aux besoins des organisations. On y présente, entre autres, la valeur ajoutée de la parité, de bonnes pratiques en matière de gouvernance paritaire et des outils pour soutenir les organisations vers la parité.

Leadership Montréal

Leadership Montréal a été lancé en 2009. L'initiative vise à accroître la diversité au sein des lieux décisionnels sur l'île de Montréal. *Leadership Montréal* mise principalement sur les programmes de formation, les activités de réseautage et de jumelages, la promotion de modèles de réussite, le partage d'expériences réussies, l'accompagnement des candidats durant et après leur formation. La concertation avec les autres acteurs intervenant dans des domaines semblables est également un élément clé permettant une meilleure synergie d'action et une meilleure utilisation des ressources. Ces dernières années, la démarche novatrice et l'expertise de *Leadership Montréal* en ont fait une référence en matière de diversité et de gouvernance.

Quelques réalisations de *Leadership Montréal* :

- Série 180 : Depuis 2012, 17 ateliers ont été réalisés. La série 180 permet aux administrateurs et administratrices d'échanger sur des enjeux clés liés à leur fonction au C.A. En moyenne 50 personnes participent à chaque atelier. Parmi les thématiques couvertes, l'on retrouve : la gestion de risque, l'éthique, la préparation de la relève à la direction générale, l'évaluation du conseil et les règlements généraux.
- Réseau jeunes administrateurs : Le Réseau jeunes administrateurs est une initiative conjointe de la Jeune Chambre de commerce de Montréal et de Concertation Montréal, lancée en 2010. Jusqu'à présent, 12 cohortes représentant plus de 250 jeunes professionnels et entrepreneurs ont participé au programme réalisé avec la collaboration du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval. Leadership Montréal participe au processus de sélection, coordonne l'évaluation, organise les soirées de réseautage express et assure un suivi post-formation.
- Programme administrateurs de la relève : Ce programme du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec reprend le modèle du Réseau jeunes administrateurs. Leadership Montréal participe à la sélection des candidats, accueille les formations et offre d'autres opportunités de formation après le programme aux finissants de la région montréalaise. L'Autorité des marchés financiers est partenaire de ce programme.
- Réseau jeunes femmes leaders : Depuis 2010, une soixantaine de jeunes femmes ont participé aux activités du réseau. Celles-ci se réunissent périodiquement afin de partager leur expérience et de développer de nouveaux contacts. Un programme de formation et de coaching leur permet de renforcer leurs compétences. Les cohortes du réseau bénéficient du soutien d'une marraine dont le parcours et l'expérience sont sources de motivation et d'inspiration.

PRÉSENTATION DE L'AVIS SUR LA PARTICIPATION DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LES LIEUX DE POUVOIR ET D'INFLUENCE

Cet avis porte sur le volet 4 de la consultation réalisée dans le cadre du renouvellement de la politique *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait* et du *Plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes*, soit « la participation des femmes et des hommes dans les lieux de pouvoir et d'influence. »

Malgré le fait que les femmes sont depuis plusieurs années majoritaires parmi les diplômés universitaires de nombreuses disciplines, cela ne se traduit pas encore au sein des lieux décisionnels et des postes de haute direction qui demeurent souvent masculins.

Selon les membres de la Table des partenaires influents¹, quatre bonnes raisons d'affaires font pourtant consensus et justifient l'intérêt d'atteindre une zone de mixité au sein des instances décisionnelles : L'accès à un plus grand bassin de compétences, une meilleure gestion du risque, de meilleures relations avec le personnel et une meilleure réponse aux besoins de leur clientèle ou de leur public.

Afin d'accélérer le processus d'atteinte de la parité dans la gouvernance des organisations québécoises, cet Avis présente quatre (4) recommandations principales au Gouvernement du Québec.

Recommandations de Concertation Montréal relative à la participation des femmes et des hommes dans les lieux de pouvoir et d'influence

Recommandation 1

Que le Gouvernement du Québec annonce publiquement et systématiquement les mandats disponibles au sein de conseils d'administration auxquels il nomme des administratrices et des administrateurs et qu'il exige que les organismes recevant des fonds publics se fixent des objectifs en matière de parité et de diversité au conseil d'administration.

Un nombre important d'administratrices et d'administrateurs sont nommés par le Gouvernement du Québec. Concertation Montréal est d'avis que le Gouvernement du Québec devrait rendre l'affichage public, pour ces postes, obligatoire. De plus, Concertation Montréal recommande que l'affichage soit publicisé de manière plus étendue. Enfin, les délais alloués pour soumettre une candidature doivent également être suffisants pour permettre à l'information d'être bien relayée à l'intérieur de différents réseaux.

Par l'octroi de subventions et de financements divers, le Gouvernement du Québec soutient aussi un grand nombre d'organisations dirigées par un conseil d'administration. La présence de femmes au conseil d'administration, et la diversité de sa composition, devrait être l'un des critères considérés lors de l'évaluation des projets soumis. Les organisations devraient en être imputables et la parité au sein de leur conseil d'administration devrait figurer parmi les éléments évalués.

¹ Gouvernement du Québec (2013). « Stratégie d'action de la Table des partenaires influents pour accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des sociétés cotées », p.6.
http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/Brochure_TPI.pdf

Le Gouvernement fait d'ailleurs preuve de leadership en ce sens et les derniers projets de loi traitant de questions de gouvernance contiennent des articles relatifs à l'exigence de la parité. La Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales stipule que « le conseil d'administration doit être constitué en parts égales de femmes et d'hommes. »

La tendance s'observe également dans les sociétés publiques. En 2014, l'Autorité des marchés financiers a modifié son *Règlement sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*. Elle demande aux émetteurs de valeur d'indiquer s'ils ont adopté ou non une politique sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Dans la négative, ils doivent en indiquer les raisons.

Recommandation 2

Que le Gouvernement du Québec maintienne et bonifie le plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes afin d'appuyer des organisations assurant l'identification et le soutien des candidates potentielles aux conseils d'administration.

Plusieurs organisations telles que Concertation Montréal et son initiative *Cravates roses* ont développé un solide réseau de candidates potentielles pour siéger au sein de C.A. dans des secteurs variés. Ces organisations peuvent faire circuler les mandats disponibles au sein de leur réseau et proposer des candidatures de femmes répondant aux profils et qualifications recherchés.

Un nombre croissant d'administratrices dispose d'une formation de haut niveau en gouvernance, d'une expertise recherchée et d'expérience au sein de divers conseils d'administration. Pourtant, ces femmes éprouvent bien souvent des difficultés à accéder au C.A. d'organisations de grande envergure. Concertation Montréal peut appuyer ces femmes dans leurs recherches.

Recommandation 3

Que le Gouvernement du Québec soutienne les initiatives de réseautage et de maillage permettant aux femmes de rencontrer des dirigeantes et des dirigeants d'organisation ayant des postes à combler au sein de leur C.A.

De nombreuses femmes qualifiées disposant d'une expertise et de compétences recherchées par les conseils d'administration ne font pas partie de réseaux favorisant leur accès aux lieux décisionnels. Du côté des dirigeants et dirigeantes d'organisations, plusieurs nominations se font à partir d'un réseau de proximité généralement peu diversifié et très masculin. Un besoin réel existe pour faire en sorte que les candidates rencontrent les personnes susceptibles de rechercher leurs compétences.

Des activités de réseautage et de maillage sont régulièrement organisées par Concertation Montréal de façon à mettre en contact les candidates potentielles et les dirigeantes et dirigeants d'organisations à la recherche de membres pour leur C.A. Le soutien financier de ces programmes permettra à un plus grand nombre d'administratrices d'en bénéficier et de contribuer significativement à la qualité de la gouvernance des organisations où elles siègent.

Recommandation 4

Que le Gouvernement du Québec appuie les programmes de formation destinés à la relève, notamment auprès des jeunes femmes et des femmes issues de l'immigration, au sein des conseils d'administration.

Un grand nombre d'administratrices et d'administrateurs de la relève ne connaissent pas suffisamment leurs rôles et responsabilités et n'ont pratiquement pas reçu de formation. À Montréal, plusieurs organisations dont Concertation Montréal et ses partenaires (Jeune Chambre de commerce de Montréal, Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec, Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval, etc.) offrent des programmes de formation accessibles et à coûts abordables depuis plusieurs années. La demande pour ces programmes excède toutefois largement l'offre.

La formation de la relève permet à la fois d'améliorer la gouvernance des organisations et d'instaurer l'utilisation d'outils favorisant la diversité au sein des conseils d'administration : recrutement de candidatures à partir d'une matrice de compétences, mise en place d'un comité de gouvernance et d'éthique, élaboration d'un processus d'évaluation du conseil, etc.

Si la question de la parité au sein des conseils d'administration est un enjeu extrêmement important, on doit reconnaître que certains groupes sont peu représentés parmi les femmes en poste au sein de conseils d'administration. Les jeunes femmes et les femmes issues de l'immigration sont généralement peu représentées au sein des C.A. Selon un rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques paru en octobre 2015, l'âge moyen des femmes siégeant au C.A. d'entreprises du S&P/TSX 60 est de 59,6 ans².

Puisque la formation des administrateurs d'organisations d'envergure se fait sur de nombreuses années, il importe de favoriser l'accès de ces femmes à des programmes de formation qui leur permettront d'intégrer des conseils d'administration et d'y exercer leur influence.

CONCLUSION

L'histoire récente montre que sans une volonté forte et des outils concrets afin d'accélérer le processus d'atteinte de la parité dans la gouvernance des organisations québécoises, celle-ci ne sera atteinte que dans des décennies. Par exemple, on constate une augmentation de la participation des femmes de 1% par année au Forum mondial de Davos, qui se déroule au moment d'écrire ces lignes. Ainsi, en 2016, ce sont seulement 18% des participants qui sont des femmes.

Si on se contente des mesures actuelles pour accélérer le processus d'atteinte de la parité, elle ne sera atteinte, dans bien des secteurs d'activités, qu'au 22^e siècle.

² Allaire, Y. et Dauphin, F. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (2015). « Plus de femmes aux conseils ? Oui, mais comment ? », p. 2. https://igopp.org/wp-content/uploads/2015/10/IGOPP_plus-de-femmes-aux-conseil_Allaire-et-Dauphin.pdf