BON POUR LES AFFAIRES

Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration

Rapport du Conseil consultatif du gouvernement du Canada
pour la présence des femmes aux conseils d'administration
soumis à l'honorable D^re^ K. Kellie Leitch, C.P., O. Ont., députée,
ministre du Travail et ministre de la Condition féminine

Juin 2014

Canada

On peut obtenir des exemplaires du présent document auprès de :

Condition féminine Canada
22, rue Eddy
10e étage
Gatineau (Québec)

PDF - français
ISBN : 978-0-660-23045-0
No. de catalogue : SW21-162/2014F-PDF

Table des matières

Avant-propos i
Résumé des recommandations 1
Un progrès à notre portée 3
Les arguments en faveur du changement : contexte et raisons 3
Mandat de la ministre 5
Prêcher par l'exemple : la fonction publique et les sociétés d'État 6
Les femmes dans le secteur privé : l'avantage concurrentiel 7
Questions à l'étude 9
Objectifs et échéanciers 10
Impulsion du secteur privé 11
Composition des conseils d'administration 12
Parrainage, mentorat et réseautage 13
Communications et mobilisation 14
Recommandations 16
Notes de fin 19
Remerciements 20
ANNEXE A – Membres du Conseil consultatif pour la présence des femmes aux conseils d'administration 21
ANNEXE B 23

Avant-propos

Je suis heureuse de présenter le rapport final du Conseil consultatif du gouvernement du Canada pour la présence des femmes aux conseils d'administration.

Le rapport intitulé, ***Bon pour les affaires : Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration***, présente les moyens que peuvent prendre les secteurs public et privé pour augmenter le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration. Il comprend certaines « pratiques exemplaires » actuellement employées par les entreprises canadiennes pour favoriser la nomination de femmes à des postes de décisionnaires au sein des conseils d'administration.

Le rapport a été réalisé grâce à la généreuse contribution des membres du Conseil consultatif, qui ont consacré leur temps et leur énergie et prodigué des conseils judicieux. Je les remercie sincèrement d'avoir mis à contribution leurs vastes connaissances et expériences lors des discussions du Conseil et de la rédaction du rapport.

Le gouvernement du Canada est convaincu qu'améliorer les perspectives économiques pour les femmes, y compris accroître leur représentation au sein des conseils d'administration, constitue un enjeu crucial non seulement pour les Canadiennes, mais aussi pour notre économie. J'ai bon espoir que le rapport du Conseil consultatif saura mobiliser les Canadiennes et Canadiens dans leurs efforts pour promouvoir encore plus de femmes aux postes de direction.

L'honorable D^re^ K. Kellie Leitch, C.P., O. Ont., députée
Ministre du Travail et ministre de la Condition féminine

Résumé des recommandations

Les membres du Conseil consultatif pour la présence des femmes aux conseils d'administration se sont fondés sur les meilleures pratiques ayant cours un peu partout au pays et dans le monde, de même que sur leurs propres expériences et connaissances, pour formuler des recommandations au gouvernement du Canada. Ces recommandations sont résumées ci-dessous.

1. Établir à 30 % l'objectif national de représentation des femmes à atteindre d'ici 2019, objectif raisonnable sur la voie vers un meilleur équilibre entre les sexes aux conseils d'administration.

2. Le Conseil consultatif encourage le gouvernement du Canada à :
    - miser sur les progrès antérieurs et viser une plus grande mixité dans ses propres nominations;
    - surveiller l'évolution de la mixité dans les nominations par décret et en rendre compte;
    - simplifier et faire connaître le processus de nomination par décret;
    - assurer une plus grande participation au recrutement de femmes à des postes de direction et aux postes faisant l'objet de nominations par décret, en collaborant avec les organismes gouvernementaux, y compris les premières dirigeantes et les premiers dirigeants des sociétés d'État;
    - promouvoir le réseautage et le mentorat entre les sociétés des secteurs public et privé.

3. Instaurer une approche fondée sur le principe « se conformer ou s'expliquer », c'est-à-dire inciter les sociétés cotées en bourse à inclure un objectif de représentation dans leurs rapports annuels et à expliquer s'il y a lieu pourquoi elles ne l'ont pas atteint.

4. Promouvoir une représentation accrue des femmes aux conseils d'administration en mobilisant les principales parties prenantes et en collaborant avec elles, notamment les présidentes et présidents influents, les 500 entreprises figurant au palmarès du *Financial Post* (FP500), les associations nationales de gens d'affaires, les groupes d'actionnaires et les groupes de pression. Il serait avantageux et impératif de tendre vers les objectifs suivants :

    - un engagement ferme envers la mixité, des stratégies solides de mise en œuvre et de bons mécanismes redditionnels, qui laissent cependant une marge de manœuvre;
    - une gouvernance favorisant un équilibre entre les femmes et les hommes grâce à des politiques, à des pratiques de gestion des ressources humaines et à des comités de candidature qui traitent cette question d'équilibre entre les sexes comme une priorité;

- l'incitation des comités de candidature et des agences de recrutement de cadres à présenter un nombre égal de candidates et de candidats qualifiés pour combler les vacances aux conseils d'administration.

5. Mettre au point avec les administrations provinciales et territoriales une démarche concertée pour l'ensemble du pays.

6. Appuyer l'adoption d'objectifs à court et moyen terme au sein des secteurs public et privé, tout en reconnaissant que certains secteurs sont plus avancés que d'autres.

7. Les sociétés cotées en bourse devraient fixer et publier dans leurs états financiers annuels des objectifs biennaux et quinquennaux de représentation dans le cadre du plan de renouvellement de leur conseil d'administration.

8. Les sociétés cotées en bourse devraient déclarer tous les ans si elles ont atteint ou non les objectifs de représentation fixés et expliquent s'il y a lieu les manquements; au besoin, les autorités de réglementation qui veillent à ce que les sociétés remplissent leur devoir de transparence ou, encore, les ministères avec lesquels elles font affaire pourront rappeler à l'ordre celles qui omettent de fournir cette information.

9. Lancer une initiative nationale sous la direction du gouvernement du Canada afin d'encourager les entreprises du secteur privé à assurer la parité de leur conseil d'administration.

10. Formuler une stratégie de communication soutenue et délibérée pour mobiliser l'ensemble des parties concernées.

11. Encourager les sociétés privées à imiter les sociétés cotées en bourse en prenant des mesures semblables pour accroître la présence des femmes dans leurs conseils d'administration.

Un progrès à notre portée

> *« Le problème est soluble – et un équilibre entre les sexes est peut-être plus près que vous ne l'imaginez. » [traduction]*
>
> Catalyst, 2013 : Narrowing the Financial Post 100 Gender Leadership Gap

Les arguments en faveur du changement : contexte et raisons

En une trentaine d'années, le taux de participation des femmes au marché du travail a plus que doublé au Canada, pour atteindre quelque 47 %[1]. En 2011, plus de la moitié des grades universitaires et 34,5 % des maîtrises en administration des affaires ont été décernés à des femmes[2]. En outre, les femmes représentaient 47 % des effectifs dans les programmes de maîtrise en études commerciales ou en gestion en 2010[3].

Les Canadiennes ont réalisé des progrès impressionnants en quelques décennies à peine, se hissant jusqu'au sommet dans une myriade de milieux, secteurs et carrières, dont la médecine et le droit. Cependant, leur présence aux conseils d'administration n'a pas suivi.

Les statistiques suivantes témoignent des écarts importants entre les sexes au sein des conseils d'administration des principales sociétés cotées en bourse du Canada, où la sous-représentation des femmes contraste avec la situation qui prévaut au gouvernement du Canada, lequel fait figure de chef de file en la matière. Ainsi, en 2012 :

- les femmes occupaient 10,3 % des sièges aux conseils d'administration des entreprises canadiennes[4];
- les femmes occupaient 15,9 % des sièges aux conseils d'administration des entreprises du FP500[5];
- 40 % des entreprises du FP500 ne comptaient aucune administratrice, et on constate une grande variation d'un secteur d'activité à l'autre[6];
- les femmes obtenaient 31 % des nominations par décret à des postes fédéraux, ce qui comprend les nominations aux sociétés d'État et aux organismes gouvernementaux[7].

L'inertie dans les réseaux d'influence est l'un des obstacles institutionnels à l'accès des femmes aux conseils d'administration. Dans son bulletin 2011, le Conseil canadien pour la diversité administrative signalait que 73 % des administratrices et administrateurs jugent satisfaisant le degré de diversité de leur conseil d'administration, et ce, bien que les faits pointent à une sous-représentation des femmes[8]. Cette sous-représentation s'explique notamment par les facteurs suivants :

- Les agences de recrutement ne s'efforcent pas assez de présenter des candidates talentueuses.
- La direction ne se soucie pas vraiment de la mixité.
- On ignore que des candidates qualifiées sont disponibles.
- Les membres de réseaux d'influence à prédominance masculine tendent à choisir des candidats à leur image.

Selon le magazine *Forbes*, les femmes ont peu accès aux réseaux d'influence et au mentorat de personnes occupant les plus hauts échelons, ce qui peut les priver d'occasions d'acquérir l'expérience essentielle pour se hisser jusqu'au sommet[9].

Ainsi que l'ont affirmé plusieurs membres de notre Conseil consultatif, il se peut également que des femmes au talent très prometteur limitent elles-mêmes leurs aspirations professionnelles, faute de savoir quels titres et compétences il faut pour siéger à un conseil ou d'exemples féminins à suivre.

Ce qui est clair, c'est que les femmes talentueuses sur le marché du travail qui possèdent les compétences, l'expérience et la formation requises en affaires sont sous-représentées aux plus hauts niveaux.

Et comme le faisait remarquer le Conseil consultatif, pour que la situation change, pour accroître nettement la représentation des femmes aux conseils d'administration dans un délai raisonnable d'un bout à l'autre du pays, il faudra qu'on déploie des efforts soutenus sous la direction du gouvernement du Canada.

> *« Cette initiative est vraiment nécessaire dans les entreprises canadiennes. Les femmes revêtent une importance cruciale pour le succès des entreprises et nous avons toutes et tous un rôle à jouer pour les impliquer davantage dans les conseils d'administration des entreprises. » [traduction]*
>
> Dawn Farrell, président et directeur général de TransAlta

Mandat de la ministre

Dans son Plan d'action économique 2012, le Canada annonçait la création d'un conseil consultatif, composé de chefs de file des secteurs privé et public, chargé de recommander des moyens de promouvoir la participation des femmes aux conseils d'administration.

Les membres ont été choisis parce qu'ils connaissent l'importance de promouvoir la mixité des conseils, et ont la capacité et la volonté de la défendre dans leurs propres réseaux, de même que dans le milieu canadien des affaires.

Voici plus précisément le mandat que la ministre a confié au Conseil consultatif :

- offrir leur avis sur les moyens que pourrait prendre le milieu des affaires pour augmenter la représentation des femmes aux conseils d'administration;
- suggérer des méthodes pour suivre et mesurer les progrès en ce sens au niveau des entreprises et de l'État, et recommander des outils qui permettront d'atteindre cet objectif;
- suggérer au gouvernement des façons de reconnaître les chefs de file du monde des affaires et féliciter les entreprises ayant réussi à atteindre leurs cibles.

« La société Linamar entend diversifier ses effectifs et profiter des nombreux avantages qui découlent de la diversité, dont un équilibre stratégique. Nous pensons qu'une représentation proportionnelle est de mise à tous les niveaux de nos effectifs. Il s'ensuit que la présence des femmes aux différents échelons de direction, y compris au conseil d'administration, devrait être comparable à leur présence dans le reste de l'entreprise. » [traduction]

Linda S. Hasenfratz, chef de la direction et administratrice, société Linamar

Prêcher par l'exemple : la fonction publique et les sociétés d'État

À l'heure actuelle, environ 31 % des personnes nommées par décret sont des femmes[10]. C'est plus de deux fois le pourcentage de femmes nommées aux conseils d'administration du secteur privé.

Les membres du Conseil consultatif estiment non seulement que le gouvernement du Canada est particulièrement bien placé pour continuer à donner l'exemple, mais ils considèrent également que le **processus de nomination par décret** aux postes supérieurs de la fonction publique et aux sociétés d'État est un maillon important pour la suite des choses :

- C'est le principal moyen de continuer à augmenter le nombre d'administratrices.
- Ces nominations peuvent servir de tremplin vers les conseils d'administration du secteur privé.
- Elles indiquent clairement au secteur privé qu'il est important de viser l'équilibre entre les femmes et les hommes.

Le Conseil consultatif encourage le gouvernement du Canada à miser sur les progrès antérieurs et à viser une plus grande mixité dans ses propres nominations afin d'avoir la crédibilité nécessaire pour demander au secteur privé d'agir.

Les membres du Conseil consultatif estiment que le gouvernement du Canada devrait surveiller l'évolution de la mixité dans les nominations par décret et en rendre compte. Il s'agit pour elles et pour eux d'un maillon important du renouvellement des conseils, qui pourrait en fin de compte se traduire par la nomination d'un plus grand nombre d'administratrices.

Le Conseil consultatif est d'avis qu'en montrant la voie à suivre, le gouvernement du Canada peut jouer un rôle clé auprès des organismes gouvernementaux, notamment les premières dirigeantes et premiers dirigeants des sociétés d'État, afin d'assurer une plus grande participation au recrutement de femmes à des postes de direction et aux postes faisant l'objet de nominations par décret. Il estime que cela pourrait conduire à une augmentation constante du nombre d'administratrices nommées jusqu'à l'atteinte des objectifs.

De plus, soucieux de voir davantage de femmes réfléchir à la possibilité de se porter candidates, le Conseil consultatif recommande en outre au gouvernement du Canada de **simplifier et mieux faire connaître le processus de nomination par décret**.

Le Conseil consultatif suggère au gouvernement du Canada de **promouvoir le réseautage et le mentorat intersectoriels pour les femmes au talent très prometteur** afin d'encourager des femmes du secteur privé à faire le saut vers le secteur public.

Enfin, bon nombre d'entreprises recherchent exclusivement des candidates et candidats ayant déjà siégé à un conseil d'administration, fermant de ce fait bien souvent la porte à des femmes talentueuses n'ayant pas encore une expérience comme administratrices. Le Conseil consultatif pense que le processus de nomination par décret serait un moyen pour le gouvernement du Canada d'offrir aux femmes l'expérience nécessaire pour qu'elles soient prises en considération pour des postes au sein des conseils d'administration des entreprises.

Les femmes dans le secteur privé : l'avantage concurrentiel

> *« Quand elle était la seule et unique administratrice chez Nike, au début des années 1990, Jill Ker Conway a suggéré à l'entreprise de lancer une division de vêtements de sport pour femmes. Nike en tire aujourd'hui un grand pourcentage de ses recettes. Voilà un exemple parmi tant d'autres de changement profitable que peut engendrer la pluralité des antécédents et des idées. » [traduction]*
>
> Jane Allen, associée
> Egon Zehnder, International

La recherche est très claire. Augmenter la représentation des femmes aux conseils d'administration est bon pour les affaires et la rentabilité.

Un conseil plus paritaire permet non seulement aux entreprises d'avoir accès à un bassin plus riche en talents au moment de recruter de nouvelles administratrices et de nouveaux administrateurs, mais lui assure aussi d'être plus représentatif de la clientèle et des marchés. En fait, puisque les femmes contrôlent 80 % des dépenses à la consommation[11], leur présence à la haute direction et aux conseils d'administration :

- correspond à la réalité du marché;
- plaît à la clientèle;
- permet de prendre des décisions éclairées sur une plus vaste gamme de marchés et de produits.

Des études menées au Canada, aux États-Unis, en Australie et en Europe montrent que les entreprises dont le conseil d'administration et la haute direction comptent plus de femmes ont un rendement supérieur aux autres. Par exemple, aux États-Unis, les entreprises du Fortune 500 comptant la représentation la plus élevée de femmes au sein de leur haute direction affichent un rendement des capitaux propres 53 % plus élevé que les entreprises ayant la plus faible proportion de femmes dans ces postes[12].

En 2010, les femmes occupaient 18 % des postes de cadre parmi le quintile supérieur des entreprises du FP500; cette proportion était de 13,5 % dans les entreprises du quintile inférieur[13]. De même, une étude réalisée en 2009 a révélé que les entreprises européennes comptant plus de femmes aux postes de décision supérieurs avaient un rendement des capitaux propres 10 % supérieur aux entreprises ayant le plus faible pourcentage de femmes dans ces postes[14].

De plus, l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada a conclu, au terme d'une étude faite en 2011, que la mixité des conseils améliore la gouvernance et le processus décisionnel[15]. Cela est particulièrement vrai en période de stress économique. Une étude réalisée en 2009 auprès de 800 sociétés européennes par le cabinet-conseil McKinsey révèle que la rigueur dont font preuve les administratrices dans la gouvernance, conjuguée à leur gestion prudente des risques, a permis à ces entreprises de bien résister à la crise économique la plus récente[16]. Ces attributs comptent pour les actionnaires, comme le soulignait un article paru dans le *Financial Post* en décembre 2013[17].

La diversité d'un conseil d'administration, y compris la mixité, accentue l'avantage concurrentiel des entreprises sur les marchés internationaux en leur donnant accès à de plus vastes réservoirs de main-d'œuvre et en augmentant la pluralité des connaissances, des compétences et de l'expérience[18] à leur disposition. Face à l'augmentation des pénuries de main-d'œuvre, le Canada doit maximiser son bassin de main-d'œuvre et disputer les meilleurs talents aux entreprises des autres pays[19]. La diversité des conseils d'administration donnera un avantage concurrentiel au Canada.

En raison du flux constant de départs à la retraite des baby-boomers, les organisations doivent se doter de stratégies de recrutement et de maintien en fonction pour s'assurer d'avoir des personnes compétentes pour les postes qui deviennent vacants au sein de leur conseil d'administration ou de leur haute direction; c'est d'autant plus important que l'économie du Canada repose de plus en plus sur le savoir[20]. Les Canadiennes sont très scolarisées, ont beaucoup d'expérience en gestion et joueront de ce fait un rôle crucial à l'avenir puisqu'elles seront bien placées pour combler les vacances[21].

« J'ai toujours été convaincu que le capital humain constitue notre atout le plus précieux et qu'il faut soutenir le développement du plein potentiel des femmes. Le Canada ne pourra pas réussir dans une économie de plus en plus mondiale et axée sur le savoir sans l'entière participation des femmes et des membres des minorités visibles. » [traduction]

Gordon M. Nixon, président et chef de la direction de RBC
Les femmes occupent 37 % des postes de direction à RBC.

Questions à l'étude

Le Conseil consultatif s'est appuyé sur la vaste expérience de ses membres afin d'examiner une multitude de questions, d'études et de sujets pertinents dans la perspective d'augmenter la représentation des femmes aux conseils d'administration dans tout le Canada. Il en a formulé des recommandations dans cinq domaines :

- objectifs et échéanciers;
- impulsion du secteur privé;
- composition des conseils d'administration ;
- mentorat et réseautage;
- communications et mobilisation.

La Pétrolière Impériale fait œuvre de pionnière dans l'industrie de l'énergie en ce qui a trait à la représentation des femmes dans son conseil d'administration, nous apprend une organisation qui suit l'évolution du rendement des sociétés canadiennes. Dans son numéro de l'automne, le magazine *Corporate Knights* a publié son classement 2011 de la mixité des conseils des grandes sociétés ouvertes et fermées au Canada. On y lit qu'à 29 %, l'Impériale arrive en tête du secteur canadien de l'énergie. Deux femmes siègent à son conseil de sept membres.

Objectifs et échéanciers

Un consensus s'est dégagé parmi les membres du Conseil consultatif, à savoir qu'au moins un siège au conseil d'administration de chaque entreprise canadienne doit être occupé par une femme qualifiée. Plus rien ne justifie le contraire du point de vue des affaires.

Au vu des pratiques exemplaires, les membres du Conseil consultatif estiment qu'un objectif de mixité de **30 % sur cinq ans** (2014-2019) est un seuil raisonnable auquel aspirer, l'objectif à long terme étant l'équilibre entre les femmes et les hommes. Sachant que les secteurs n'évoluent pas tous au même rythme, il sera important d'adopter des objectifs et stratégies à la mesure de chacun.

Le Conseil a écarté l'idée de mesures législatives, estimant en effet qu'une approche reposant sur le principe « **se conformer ou s'expliquer** » est le meilleur moyen d'inciter les sociétés cotées en bourse à progresser vers un objectif bien défini. Le Conseil consultatif est d'avis que celles-ci devraient publier :

- leurs propres objectifs et échéanciers basés sur la politique générale énoncée par le gouvernement;
- les politiques et modalités connexes;
- des comptes rendus annuels dans le cadre de leurs rapports financiers existants;
- une explication des résultats.

L'expérience internationale a révélé que le processus de suivi s'avère important pour accroître la représentation des femmes aux conseils d'administration des entreprises, sans qu'il soit nécessaire d'établir des règlements rigoureux ou d'adopter des lois fixant des quotas. Ainsi, en février 2011, le Royaume-Uni a exigé que les conseils d'administration des entreprises du FTSE 100 comptent au moins 25 % de femmes en 2015. Or, en octobre 2013, les femmes occupaient 19 % des postes des conseils d'administration de ces entreprises, alors que cette proportion n'était que de 12,5 % en 2011.

EN BREF :

Il faut adopter une approche fondée sur le principe **« se conformer ou s'expliquer »**, et l'accompagner d'objectifs, d'échéanciers et de rapports précis.

Impulsion du secteur privé

Il sera impératif de mobiliser les dirigeantes et dirigeants influents et de s'adjoindre leur appui pour assurer le succès d'une initiative nationale. La participation de chefs de file du Conseil canadien des chefs d'entreprise, de la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises et d'autres acteurs et associations d'importance aidera à susciter l'intérêt et à convaincre les entreprises qu'elles ont tout à gagner à ouvrir les portes de leur conseil d'administration aux femmes.

Les chefs de la direction, les présidentes et présidents de conseil d'administration, de même que les administratrices et administrateurs siégeant aux comités de gouvernance et de candidature devront prôner la mixité afin de surmonter les obstacles. On sait qu'il est plus difficile dans certains secteurs de trouver et d'attirer des administratrices. Il faudra encourager les chefs de file de ces secteurs à ménager une plus grande place aux femmes au sein de leurs propres conseils d'administration et les aider à trouver les meilleurs moyens d'y parvenir.

Tous les membres du Conseil consultatif ont pris l'engagement de prôner la mixité des conseils d'administration. Nous lançons à d'autres le défi d'en faire autant.

« L'excellence n'est pas l'apanage des hommes. Il faut adapter ses méthodes de recherches pour trouver aussi d'excellentes dirigeantes, et c'est ce que nous avons fait. »

Gail Cook-Bennett, présidente du conseil,
Financière Manuvie

Manuvie a déjà dépassé l'objectif de 25 % qu'elle s'était volontairement fixé dans le cadre de l'Accord Catalyst, soit 25 % de femmes d'ici 2017.

EN BREF :

Il faudra un engagement ferme envers la mixité, des stratégies solides de mise en œuvre et de bons mécanismes redditionnels, qui laissent cependant une marge de manœuvre.

Composition des conseils d'administration

À l'heure actuelle, les sociétés cotées en bourse ne sont pas tenues au Canada de divulguer la répartition des hommes et des femmes dans leur conseil d'administration. Cependant, les sociétés ouvertes doivent fournir de l'information sur la manière dont sont nommés leurs administratrices et administrateurs. Selon les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, les émetteurs de valeurs devraient, bien qu'ils n'y soient pas obligés, prendre en compte la mixité au moment d'évaluer une candidature au conseil d'administration[22].

Le Conseil consultatif est d'avis que le principal moyen pour les entreprises d'en rendre compte à leurs actionnaires est d'indiquer par sexe la composition de leur conseil dans leurs états financiers annuels.

L'une des principales embûches à la mixité des conseils est l'idée reçue que les femmes qualifiées sont rares. Au contraire, la présence accrue des femmes sur le marché du travail, dans l'enseignement supérieur professionnel et à la direction des entreprises montre qu'il n'y a pas de pénurie de candidates talentueuses pour les conseils d'administration.

Le problème ne se trouve pas du côté de l'offre, mais de la demande. Les membres du Conseil consultatif font écho à la position de leurs vis-à-vis de l'Australie[23] et estiment que les présidentes et présidents de conseils d'administration et leurs chefs de la direction doivent insister pour ouvrir la porte aux femmes, et ce, tant au moment de renouveler le conseil d'administration que de planifier la relève des cadres.

EN BREF :

La gouvernance des conseils d'administration doit prioriser l'équilibre entre les femmes et les hommes au conseil d'administration par des politiques, des pratiques de gestion des ressources humaines et des comités de candidature qui traitent la question de l'équilibre entre les sexes.

Parrainage, mentorat et réseautage

Les membres du Conseil consultatif soulignent l'importance que revêt le mentorat pour les femmes afin d'avoir la chance de se perfectionner. Les chefs d'entreprise devraient encourager les femmes de talent à se prévaloir des possibilités de mentorat et d'accompagnement professionnel et à suivre des programmes de formation offerts par les établissements d'enseignement et les organismes sans but lucratif. Ces chefs ont aussi un rôle à jouer dans la promotion de leurs protégées.

Les chefs d'entreprise ont le devoir d'appuyer la prochaine génération de dirigeantes et de s'en faire les champions. Car, ce faisant ils et elles garantissent que les jeunes femmes acquièrent l'expérience voulue pour qu'on retienne plus tard leur candidature au moment de combler des postes aux conseils d'administration. On ne saurait donc trop insister sur l'importance des relations de mentorat à long terme.

Le réseautage est une stratégie éprouvée pour tisser des liens propices à l'avancement professionnel. Les femmes font du réseautage, mais, que ce soit en raison de la difficulté à concilier le travail et la vie familiale ou à percer les réseaux traditionnels, il leur arrive parfois de ne pas être promues ou retenues pour siéger au conseil.

Beaucoup de secteurs et de milieux de travail offrent aux jeunes professionnelles et professionnels des possibilités de réseautage de toutes sortes qui leur permettent de nouer d'importants liens informels, qui les aideront à progresser dans leur carrière. Cette pratique doit être encouragée, surtout chez les femmes.

Il peut être ardu pour les femmes propriétaires de petites entreprises de se familiariser avec les rouages d'un conseil d'administration. Pour en faire directement l'expérience, les femmes devraient être encouragées à siéger au conseil d'administration d'organismes communautaires ou à celui de leur chambre de commerce locale.

Les membres du Conseil consultatif estiment également que les processus d'évaluation et de renouvellement des conseils sont des occasions d'y accroître la présence des femmes. Les comités de candidature doivent s'assurer de demander systématiquement aux agences de recrutement de cadres de leur présenter des candidates.

EN BREF :

On devrait exiger des comités de candidature et des agences de recrutement de cadres qu'ils présentent à la fois des candidates et des candidats qualifiés pour combler les vacances au conseil d'administration.

Communications et mobilisation

À l'échelle internationale, les initiatives les plus réussies ont été menées par des responsables gouvernementaux et des figures de proue du monde des affaires qui ont su communiquer des messages positifs et persuasifs quant aux avantages de la présence de femmes aux conseils d'administration.

Le Conseil consultatif est persuadé que le gouvernement du Canada devrait, dans le prolongement des efforts constructifs déployés à ce jour, lancer une initiative nationale avec des sommités du monde des affaires et les membres du Conseil consultatif, afin d'encourager le secteur privé à viser l'équilibre hommes-femmes aux conseils.

Un des volets clés de l'initiative nationale serait la communication soutenue de messages s'articulant autour des axes suivants :

- faire valoir la réussite d'entreprises canadiennes qui montrent la voie à suivre et qui récoltent les fruits de la présence d'un nombre croissant de femmes au conseil et à la haute direction;
- dresser le portrait de chefs de file canadiennes et retracer leur parcours afin d'inspirer une nouvelle génération de dirigeantes;
- charger les ministres et les parlementaires du pays tout entier de préconiser et d'encourager dans leur sphère d'influence la nomination de femmes qualifiées aux conseils d'administration;
- profiter de la visibilité offerte par les chaînes d'information commerciale telles que le Business News Network, les médias sociaux et la presse traditionnelle.

« Les études prouvent sans cesse que le fait d'avoir une équipe diversifiée — c'est-à-dire dont les membres présentent des différences visibles (telles que le sexe et l'origine ethnique) et invisibles (notamment des différences dans leurs études et leur mentalité) — peut produire un effet marqué sur le chiffre d'affaires d'une organisation et sa rentabilité. La diversité est tout aussi importante au sein du conseil d'administration que du personnel. En fait, c'est la clé du succès. » [traduction]

Michael Bach, directeur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion

KPMG s.r.l.

À l'interne, le degré de réussite de cette initiative sera fonction de la capacité du gouvernement du Canada et des membres du Conseil consultatif de mobiliser les chefs d'entreprise ainsi que les présidentes et présidents de conseil d'administration. Les piliers de cette mobilisation pourraient être :

- une annonce par le gouvernement du Canada au sujet des recommandations principales;
- la tenue d'une campagne en cascade fondée sur des contacts individuels et concertée qui verrait d'abord la ministre communiquer avec des influenceuses et influenceurs (p. ex. des députées et députés, actuels ou passés, les membres du Conseil consultatif et d'autres chefs d'entreprise) afin de les encourager à solliciter l'appui de dirigeants et présidents choisis, de groupes d'actionnaires et d'associations de gens d'affaires;
- l'envoi d'une lettre personnelle de la ministre aux chefs de la direction et aux présidences de conseils d'administration ainsi qu'à des organisations clés afin de leur présenter l'initiative et de les inciter à y adhérer.

EN BREF :

Les actionnaires devraient encourager leurs entreprises à corriger la sous-représentation des femmes aux conseils. Sensibiliser les actionnaires au fait qu'un équilibre entre les femmes et les hommes favorise la rentabilité pourrait en faire des adeptes enthousiastes de l'initiative nationale.

En somme, il y aurait lieu d'explorer toutes les avenues de communication et de solliciter tout appui en déployant des stratégies délibérées et soutenues pour s'assurer d'atteindre les objectifs dans les délais visés.

Recommandations

Les recommandations suivantes sont fondées sur les meilleures pratiques en vigueur au Canada et dans le monde, de même que sur l'expérience et les connaissances des membres du Conseil consultatif. Elles sont présentées en trois grandes catégories.

Engagement aux plus hauts échelons

1. Le gouvernement du Canada devrait montrer la voie à suivre dans le dossier de l'équilibre entre les sexes en fixant un objectif ambitieux en ce qui concerne les nominations publiques de femmes. Compte tenu des pratiques exemplaires, les membres du Conseil consultatif estiment qu'il est raisonnable d'aspirer à atteindre **d'ici cinq ans** un taux de représentation de **30 %** pour les femmes, l'objectif à long terme étant l'équilibre entre les sexes aux conseils d'administration. Sachant que les secteurs n'évoluent pas tous au même rythme, il sera important d'adopter des objectifs et stratégies à la mesure de chacun.

2. Le Conseil consultatif encourage le gouvernement du Canada à mettre en œuvre un certain nombre de mesures :

   - miser sur les progrès antérieurs et viser une plus grande mixité dans ses propres nominations;
   - surveiller l'évolution de la mixité dans les nominations par décret et en rendre compte;
   - simplifier et faire connaître le processus de nomination par décret;
   - assurer une plus grande participation au recrutement de femmes à des postes de direction et aux postes faisant l'objet de nominations par décret, en collaborant avec les organismes gouvernementaux, y compris les premières dirigeantes et les premiers dirigeants des sociétés d'État;
   - promouvoir le réseautage et le mentorat entre les sociétés des secteurs public et privé.

3. Une approche reposant sur le principe « **se conformer ou s'expliquer** » est le meilleur moyen d'inciter les sociétés cotées en bourse à progresser vers un objectif bien défini. Le Conseil consultatif est d'avis que celles-ci devraient publier :

   - leurs propres objectifs et échéanciers basés sur la politique générale énoncée par le gouvernement;
   - les politiques et modalités connexes;
   - des comptes rendus annuels dans le cadre de leurs rapports financiers existants;

- une explication des résultats.

4. Les ministres du gouvernement fédéral et le Conseil consultatif devraient travailler à promouvoir une représentation accrue des femmes aux conseils d'administration en collaborant pour ce faire avec des présidentes et présidents influents, des entreprises du FP500, des associations nationales de gens d'affaires, de grands groupes d'actionnaires et des groupes de pression. Il serait avantageux et impératif de tendre vers les objectifs suivants :

   - un engagement ferme envers la mixité, des stratégies solides de mise en œuvre et de bons mécanismes redditionnels, qui laissent cependant une marge de manœuvre;
   - une gouvernance favorisant un équilibre entre les femmes et les hommes grâce à des politiques, à des pratiques de gestion des ressources humaines et à des comités de candidature qui traitent la question de l'équilibre entre les sexes comme une priorité;
   - l'incitation des comités de candidature et des agences de recrutement de cadres à présenter à la fois des candidates et des candidats qualifiés pour combler les vacances aux conseils d'administration.

5. Le gouvernement du Canada devrait encourager activement les administrations provinciales et territoriales à s'engager avec lui dans une démarche concertée visant à accroître la représentation des femmes aux conseils d'administration et y travailler en continuité avec elles.

Objectifs et échéanciers

6. Le Canada devrait fixer des objectifs à court et à moyen terme pour que la représentation des femmes aux conseils d'administration atteigne d'ici cinq ans (2014-2019) 30 % dans les secteurs privé et public, tout en reconnaissant que l'objectif à long terme est l'équilibre hommes-femmes.

7. Au cours de la prochaine année, chaque société cotée en bourse au Canada devrait fixer et publier dans ses états financiers annuels les objectifs biennaux et quinquennaux qu'elle entend elle-même réaliser dans le cadre du plan de renouvellement de son conseil d'administration.

8. Les sociétés cotées en bourse devraient déclarer si elles ont atteint ou non les objectifs de représentation fixés et expliquer s'il y a lieu les manquements; au besoin, les autorités de réglementation qui veillent à ce que les sociétés remplissent leur devoir de transparence ou, encore, les ministères avec lesquels elles font affaire pourront rappeler à l'ordre celles qui omettent de fournir cette information.

Communications et mobilisation

9. Le gouvernement du Canada devrait, dans le prolongement des efforts constructifs déployés à ce jour, lancer une initiative nationale pour encourager le secteur privé à viser l'équilibre entre les femmes et les hommes aux conseils d'administration.

10. Le gouvernement du Canada devrait travailler avec les entreprises à l'élaboration d'une stratégie de communication soutenue et délibérée comprenant des activités médiatiques et des initiatives visant à célébrer les réussites afin de démontrer que la présence accrue des femmes aux conseils d'administration est bonne pour les affaires et contribue de surcroît à inspirer la future génération de dirigeantes.

11. Par des activités ciblées de communication et de mobilisation, on devrait encourager les sociétés privées à emboîter le pas aux sociétés cotées en bourse et à prendre des mesures similaires dans leur propre intérêt.

En 2013, la Canadian Society of Corporate Secretaries a remis son prix d'excellence en gouvernance pour la diversité à Shoppers Drug Mart/Pharmaprix en reconnaissance des efforts que l'entreprise a déployés pour assurer la mixité de son conseil d'administration et faire en sorte que des femmes accèdent à la présidence de ses comités.

Les entreprises candidates étaient jugées en fonction de leurs politiques sur la mixité, de leurs objectifs mesurables de représentation, de la grille des compétences et du savoir-faire des administratrices et administrateurs, des qualifications de ceux-ci et d'autres pratiques telles que la durée des mandats, le nombre maximal de conseils auxquels une administratrice ou un administrateur peut siéger et le recrutement de membres n'ayant pas déjà siégé à un conseil.

Notes de fin

[1] Catalyst (2013), *Canadian Women in Business,* http://www.catalyst.org/knowledge/canadian-women-business-0.
[2] Statistique Canada (2011), « Tableau 1 : Sanctions d'études universitaires décernées selon le niveau d'études et le sexe »; Catalyst (2011), *Statistical Overview of Women in the Workplace*. http://www.catalyst.org/publication/219/statistical-overview-of-women-in-the-workplace.
[3] Association des universités et collèges du Canada (2011), *Tendances dans le milieu universitaire. Volume 1 : effectifs*, http://www.aucc.ca/wp-content/uploads/2011/05/tendances-dans-le-milieu-universitaire-vol1-effectifs-2011-f.pdf.
[4] GMI Ratings (2013), *Women on Boards Survey*, http://info.gmiratings.com/Portals/30022/docs/gmiratings_wob_042013.pdf?submissionGuid=05f4980d-638e-428a-b45c-69517342345c.
[5] Catalyst (2012), *The 2011 Catalyst Census:* Financial Post *500 Women Board Directors,* http://www.catalyst.org/knowledge/2011-catalyst-census-financial-post-500-women-board-directors.
[6] Catalyst (2012), *The 2013 Catalyst Census:* Financial Post *500 Women Board Directors,* http://www.catalyst.org/knowledge/2011-catalyst-census-financial-post-500-women-board-directors.
[7] Bureau du Conseil privé (octobre 2013), données administratives.
[8] Conseil canadien pour la diversité administrative (2011), *Bulletin*.
[9] Adachi, Barbara (2010), « We Need Women Leaders. How Do We Get Them? », *Forbes*, http://www.forbes.com/2010/04/09/women-wall-street-gender-discrimination-forbes-woman-leadership-diversity-inclusion.html.
[10] Bureau du Conseil privé (octobre 2013), données administratives.
[11] Thomas-Yaccato, J., et McSweeney, S. (2008), *The Gender Intelligent Retailer,* Mississauga, John Wiley & Sons.
[12] Catalyst (2007), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards.
[13] Catalyst (2010), *Catalyst Census: Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners*. http://www.catalyst.org/publication/467/2010-catalyst-census-financial-post-500-women-senior-officers-and-top-earners.
[14] McKinsey & Company (2007), *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver,* http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Women_Matter_1_brochure.pdf.
[15] Institut des administrateurs de sociétés (novembre 2011). *La diversité au sein des conseils d'administration, http://www.icd.ca/getmedia/0cfa6fdc-c24b-49fa-8d25-aa6e3d80b4d2/2011_BoardDiversity_FR.pdf.aspx*.
[16] McKinsey & Company (2009), *Women Matter 3: Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*, http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/women_matter_3_brochure.pdf.
[17] « Levelling the playing field », *Financial Post*, 4 novembre 2013.
[18] Commission européenne (2005), *Femmes et Science – Excellence et innovation.*
[19] Manpower Inc. (2012), *Manpower employment outlook survey*, http://www.manpower.com/research/research.cfm;
Forum des politiques publiques (Ottawa, 28 octobre 2010), *Vieillissement de la population active au Canada – Une conférence nationale sur les façons de maximiser les débouchés pour les travailleurs âgés*.
[20] Canadian Spencer Stuart Board Index Report (2011), http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/CSSBI_2011.pdf.
[21] Conference Board du Canada (août 2011), *Women in Senior Management: Where are They?*
[22] Canadian Securities Law (2013), *Striving for Greater Gender Diversity on Boards*, http://www.canadiansecuritieslaw.com/2013/11/articles/corporate-governance/striving-for-greater-gender-diversity-on-boards/.
[23] « Business Council: CEOs Accountable for Failing to Promote Women », *The Guardian*, 6 novembre 2013. http://www.theguardian.com/world/2013/nov/06/business-council-women-on-boards.

Remerciements

Le Conseil consultatif pour la présence des femmes aux conseils d'administration tient à remercier Barbara Biggar, présidente et chef de la direction de Biggar Ideas Inc., de l'avoir éclairé de ses conseils et de son expertise en communication.

ANNEXE A – Membres du Conseil consultatif pour la présence des femmes aux conseils d'administration

Beverley Briscoe
Présidente de Briscoe Management

Joan Dea
Directrice générale et fondatrice de Beckwith Investments

Janet Ecker
Présidente de la Toronto Financial Services Alliance

Dawn Farrell
Présidente-directrice générale de TransAlta Corporation

Sheila Fraser
Membre du conseil d'administration de Bombardier inc.

Anne Giardini
Présidente de Weyerhaeuser Canada Ltd.

Linda Hasenfratz
Chef de la direction et administratrice de la société Linamar

Isabelle Hudon
Présidente de la Financière Sun Life pour le Québec

Maureen Kempston Darkes
Ancienne vice-présidente générale et présidente de General Motors en Amérique latine, en Afrique et au Moyen-Orient

Arlene Dickinson
Présidente-directrice générale, Venture Communications

Murray Edwards
Président du conseil d'administration de Canadian Natural Resources Ltd.

John Ferguson
Président du conseil d'administration de Suncor

L'honorable Linda Frum
Sénat du Canada

Mike Greenley
Président, Association des industries canadiennes de défense et de sécurité

Alan Horn
Président du conseil, Rogers Communications, et président et chef de la direction, Rogers Telecommunications Ltd.

Tom Jenkins
Président exécutif et stratège en chef, OpenText

Monique Leroux
Présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins

L'honorable John Manley
Président et chef de la direction du Conseil canadien des chefs d'entreprise

Susan L. Riddell Rose
Présidente-directrice générale de Perpetual Energy

Nancy Southern
Présidente-directrice générale d'ATCO Group

Charles Winograd
Président du TMX Group

Andrew MacDougall
Directeur général pour le Canda chez Spencer Stuart

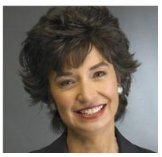
Tracy Redies
Présidente-directrice générale de Coast Capital Savings Credit Union

Kathy Sendall
Directrice de CGG Veritas

Catherine Swift
Présidente du conseil d'administration, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Annette Verschuren
Présidente et chef de la direction de NRStor Inc.

Membres d'office



Pamela Jeffery
Fondatrice du Réseau des femmes exécutives et du Conseil canadien pour la diversité administrative

Alex Johnston
Directrice générale de Catalyst Canada

ANNEXE B

Huit stratégies pour gagner du terrain : un outil de planification et d'évaluation

Dans son rapport *Arguments économiques pour la présence de femmes aux conseils d'administration*, rédigé à la demande des ministres responsables de la Condition féminine à l'échelon fédéral, provincial et territorial (2013), le Conference Board du Canada énumère huit stratégies qu'emploient actuellement en combinaison les entreprises pour accroître la représentation des femmes à leur conseil. La version abrégée que voici se veut un document de planification et un outil d'évaluation.

Assurez-vous de l'engagement des têtes dirigeantes

- Cela est essentiel pour opérer un changement durable.
- Signez l'Accord Catalyst, un engagement à porter à 25 % d'ici 2017 la représentation des femmes aux conseils d'administration.

Adoptez des politiques officielles

- Limitez la durée des mandats.
- Engagez-vous à réserver de futurs postes vacants aux femmes.
- Recherchez des femmes qualifiées et présélectionnez au moins trois femmes pour chaque poste.

Recrutez ailleurs qu'aux plus hauts échelons de la direction

- Recherchez des candidates ayant une expérience des marchés, une connaissance de l'industrie ou des capacités fonctionnelles.
- Élargissez votre recherche aux administratrices d'organismes à but non lucratif, aux professeures d'université et aux cadres supérieures.

Recrutez à l'extérieur des réseaux traditionnels

- Gagnez en diversité en recrutant à l'extérieur des réseaux d'affaires et sociaux traditionnels des membres en poste du conseil et de la société.
- Insistez auprès de votre agence de recrutement pour qu'elle présente une présélection mixte de candidatures répondant aux critères du conseil.
- Consultez les listes de femmes du Canada prêtes à siéger à des conseils d'administration que dressent des organismes comme Catalyst et le Conseil canadien pour la diversité administrative.
- Veillez à ce que des femmes siègent au comité de candidature.

Augmentez le nombre de femmes dans la filière du pouvoir

- Offrez du mentorat aux femmes très talentueuses.
- Éliminez les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes influents.

Parrainez des femmes très prometteuses

- Présentez les femmes à vos réseaux, présentez leur candidature lorsqu'un poste se libère aux conseils d'administration et soutenez la mixité des conseils d'administration.

Concentrez-vous sur les compétences

- Créez des grilles de compétences, ou revoyez celles que vous utilisez, afin de déterminer les compétences requises et d'évaluer les lacunes actuelles au sein du conseil d'administration.

Assurez-vous de l'impartialité des comités de candidature

- Demandez aux comités de faire une première étude des *curriculum vitæ* sans regarder les noms pour éviter que leurs membres n'écartent involontairement des candidates.
- Encouragez les comités à se concentrer sur les compétences plutôt que sur le sexe des personnes en candidature.

Source : Le Conference Board du Canada (2013), *Arguments économiques pour la présence de femmes aux conseils d'administration*