

**Femmes cadres de la Ville de Montréal**

**Déjeuner-causerie**

**Le jeudi 2 juin 2011, à 8 h**

**Centre de conférence Gelber**

**5151, chemin de la Côte-Sainte-Catherine**

**Notes pour une allocution**

## **1. Salutations d'usage [30 secondes]**

- Monsieur le Directeur général de la Ville de Montréal
- Madame la Directrice générale associée du Service du développement et des opérations
- Monsieur le Directeur général associé du Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles
- Mesdames et Messieurs

## **2. Mot d'introduction [1 minute]**

Je constate qu'à la Ville de Montréal, on se soucie vraiment de l'égalité entre les femmes et les hommes. Citons par exemple :

- La création du Conseil des Montréalaises, en 2004, qui semble avoir marqué une étape importante à l'égard des Montréalaises – citoyennes, employées de l'Administration et élues
  - Parmi les nombreuses réalisations du Conseil des Montréalaises, que ce soit relativement à la place des femmes en politique municipale – comme élues et comme citoyennes – ou à la lutte à la pauvreté des femmes, je note la tenue de l'étude sur la situation des femmes cadres à la Ville de Montréal qui a permis de bien identifier les obstacles qu'elles rencontrent et, surtout, des pistes d'action nécessaires pour leur permettre de cheminer au sein de l'Administration, à l'instar des hommes, et d'avoir accès aux mêmes postes.
- La mise sur pied de groupes de travail interpellés par le mentorat ou le réseautage et de rencontres comme celles de ce matin qui montrent également l'intérêt de la Ville de Montréal à favoriser le développement et la progression des femmes cadres.

Naturellement, nous avons les mêmes préoccupations au Conseil du statut de la femme :

- Le Conseil du statut de la femme a pour mission de conseiller le gouvernement et d'informer la population sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes.
- En 2006, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État a formulé l'objectif d'instaurer graduellement la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés qui relèvent du gouvernement :
  - L'objectif de parité devrait être atteint dans un délai de 5 ans. À ce jour, si certaines d'entre elles ont atteint ou même dépassé cet objectif (ex. : Société de la Place des Arts de Montréal [7 femmes/10 hommes] et de la SAAQ [6 femmes/6 hommes]), d'autres traînent la patte (ex. : Financière agricole [1 femme/5 hommes]).

- En 2007, le premier ministre et la ministre responsable de la Condition féminine ont confié au Conseil le mandat d'examiner la composition des conseils d'administration des entreprises commerciales du Québec et de formuler des recommandations pour faire en sorte que la présence des femmes et des hommes se rapproche de la parité ailleurs que dans les sociétés d'État.

C'est avec un grand plaisir que j'ai accepté l'invitation de M<sup>me</sup> Myriame Beaudoin à venir vous parler de notre enquête portant sur la composition des conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises québécoises et de l'avis *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*

### **3. La représentation égalitaire dans les lieux de pouvoir est un droit [7 minutes]**

Comme le dit si bien Gisèle Halimi :

« Une démocratie où la moitié de l'humanité est gouvernée par l'autre n'est qu'une caricature de démocratie, un État de droit où l'alternative est d'acquiescer ou de se désintéresser. Dans tous les cas, de se soumettre. »

Pourtant :

« L'humanité est formée de femmes et d'hommes. Égaux en nombre, en valeur, en droit, en intelligence, en capacités, etc. Sexués, mais égaux. » (Gisèle Halimi, 1994)<sup>i</sup>

#### **Définition de l'égalité :**

Le Conseil considère que le droit à l'égalité entre les sexes, c'est le droit égal de chacune et de chacun de faire ce qui est en sa puissance. L'égalité est accomplie lorsque toute personne a « la possibilité de réaliser tous ses droits à la mesure de son propre potentiel et de contribuer à l'évolution culturelle, économique, politique et sociale de son pays, tout en bénéficiant personnellement de cette évolution ».

### **3.1 Les progrès et l'état actuel de la situation (magistrature, politique, conseils d'administration :**

#### **3.1.1 Femmes en politique**

La représentation équitable des femmes en politique est essentielle pour :

- La santé démocratique;
- L'efficacité de la gouvernance publique;
- L'atteinte de l'égalité de fait.

Plusieurs mesures d'actions positives pour l'atteinte de l'égalité ont été entreprises. Par exemple :

- Des amendements à la Charte québécoise des droits et libertés, notamment pour y ajouter des dispositions relatives à l'implantation de programmes d'accès à l'égalité favorisant l'équité en emploi;
- La Loi instituant le patrimoine familial;
- La Loi sur l'équité salariale;
- La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics;
- La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État qui oblige celles-ci à avoir des conseils d'administration paritaires d'ici 2011.

En dépit de nombreux progrès en termes d'égalité, la société québécoise accuse un retard sur le plan de la présence des femmes en politique.

On compte :

- 29,6 % de députées à l'Assemblée nationale (2010);
- 16 % de mairesses (MAMROT 2010);
- 29,3 % de conseillères municipales (MAMROT 2010);
- À Montréal :

| <b>Année 2006</b>                           | <b>Nombre femmes</b> | <b>Total</b> | <b>Femmes %</b> |
|---------------------------------------------|----------------------|--------------|-----------------|
| <b>Mairies</b>                              | 4                    | 16           | 25,0            |
| <b>Conseils municipaux</b>                  | 50                   | 201          | 24,9            |
| <b>Mairies d'arrondissement</b>             | 7                    | 19           | 36,8            |
| <b>Conseils municipaux d'arrondissement</b> | 16                   | 40           | 40,0            |

Aux élections de 2009, 41 conseillères ont été élues sur un total de 103 (39, 8 %).

En mars 2010, le Conseil a déposé en commission parlementaire un mémoire sur le projet de loi n° 78.

Quelques mesures y ont été proposées, dont l'augmentation de femmes élues à l'Assemblée nationale, qui passe nécessairement par l'augmentation des candidatures féminines.

Bien entendu, cela requiert la volonté et, surtout, la participation de tous les acteurs, gouvernement, partis politiques et organismes de formation et de soutien.

Recommandations au gouvernement :

- Mettre en place des mesures financières incitatives visant à encourager les partis à recruter des femmes dans leur formation politique.
- Mettre en place des mesures facilitant l'accès aux femmes à la fonction politique (congés à l'occasion de l'investiture, couverture de certaines dépenses personnelles, etc.).
- Responsabiliser les partis politiques et accroître leur imputabilité au regard de la recherche de candidatures féminines et du processus allant de l'investiture à l'élection.
- Reconnaître l'effort des partis en majorant le remboursement des dépenses électorales ayant fait élire au moins 30 % de femmes.
- Obliger les partis à se doter d'un plan d'action favorisant l'élection de femmes et d'en rendre compte.

### **3.1.2 Femmes dans la magistrature**

En octobre 2010, le Conseil a présenté à la Commission d'enquête sur le processus de nomination des juges du Québec un mémoire portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans ce processus.

Les statistiques apparaissant dans le document sont éloquentes :

- Seulement 14 des 81 juges des cours municipales sont des femmes (2010).
- 88 femmes siègent à la Cour du Québec, qui compte en tout 266 juges (33,1 %) (MJQ, 2009).
- Malgré que la parité femmes-hommes soit presque atteinte au sein des membres du Barreau du Québec, les femmes n'occupent que 30 % des postes de juges nommés par le gouvernement du Québec (2010).

Quelques mesures y ont été proposées :

Le gouvernement doit montrer une réelle volonté d'atteindre un équilibre des sexes au sein de la magistrature. Pour ce faire, il doit :

- Mettre en place un programme d'accès à l'égalité pour la magistrature de façon à permettre notamment des mesures d'attraction visant à susciter les candidatures féminines ou que soit développé tout autre moyen pour y parvenir.
- Sensibiliser les juges appelés à siéger aux comités de sélection des personnes aptes à être nommées juges et sur l'importance d'augmenter la représentation des femmes au sein de la magistrature.

### 3.2 Étude du Conseil des Montréalaises (2008)

L'étude du Conseil des Montréalaises, publiée en 2008, *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*, mettait en lumière deux dynamiques dominantes à la Ville de Montréal qui entravaient leur parcours ascendant, soit, premièrement, l'articulation famille-travail et, deuxièmement, la présence de certains stéréotypes.

### 3.3 Enquête du Conseil du statut de la femme (2010)

L'enquête du Conseil du statut de la femme portait sur un autre objet, soit la représentation des femmes dans les conseils d'administration dans les 100 plus grandes entreprises au Québec. Cependant, cette enquête a fait des constats semblables : les conseils d'administration des grandes compagnies sont encore plutôt fermés aux femmes.

Pour préparer son avis *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, le Conseil a aussi interrogé, par l'intermédiaire de l'Institut de la statistique du Québec, les entreprises qui investissent dans la recherche-développement, afin de savoir quelle place elles font aux femmes dans leur conseil d'administration :

- **Au Québec :** (tableaux en annexe)
  - Moins de 16 % des membres des conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises québécoises sont des femmes.
  - 28 % de ces entreprises sont administrées exclusivement par des hommes.
  - La progression de la présence des femmes au sein des conseils d'administration se fait à un taux annuel moyen de 7,37 %.
- **Dans la région de Montréal :**
  - Les femmes représentent 15,5 % des membres des conseils d'administration, ce qui est inférieur à la moyenne québécoise (16,6 %).
  - Il reste 58 % des entreprises montréalaises qui ferment leur porte aux administratrices (contre 52,7 % dans l'ensemble du Québec).
  - Pourtant, dans la région, les femmes représentent 46,9 % de la population en emploi.

Il reste donc du chemin à faire, ici comme dans le reste du Québec, pour que les femmes aient la possibilité d'influencer les décisions affectant le développement économique de nos municipalités et de nos régions, aux côtés des hommes qui, par habitude, s'approprient trop souvent le pouvoir décisionnel. Voyons ce que ça donne sur le terrain, à l'aide de quelques exemples choisis parmi les plus gros employeurs de la région :

- La Coopérative fédérée (9 000 employés) a un conseil d'administration formé de 2 femmes et de 13 hommes (13,3 % de femmes).
- Kruger inc. (4 000 employés) confie sa gouvernance à un conseil formé de 1 femme et de 6 hommes (14,3 % de femmes).

- Transcontinental inc. (6 000 employés) confie la sienne à un conseil formé de 2 femmes et de 11 hommes (15,4 % de femmes).
- Pour le Groupe CGI : 2 femmes et 12 hommes (14,3 % de femmes).
- Pour Gaz métropolitain : 2 femmes et 11 hommes (15,4 % de femmes).
- Et pour Air Canada : 0 femme et 9 hommes (0 % de femmes).

En revanche, des compagnies dont le siège social est à l'étranger sont des sources inspirantes pour l'accès réservé aux femmes dans leur conseil d'administration.

Citons en ce sens Ericsson, une société suédoise qui emploie 1 500 personnes au Québec, et dont le conseil d'administration est formé de 6 femmes et de 10 hommes (37,5 % de femmes).

#### 4. Pourquoi ouvrir aux femmes les portes des conseils d'administration? [5 minutes]

- **Parce qu'elles sont disponibles :**
  - En 2009, les femmes représentent près de la moitié (47,4 %) de la population active.
  - En 2009, 69,2 % des femmes de 15 ans et plus travaillent à temps plein (contre 79,2 % des hommes) et 23,9 % des femmes le font à temps partiel (contre 10,9 % des hommes) (ISQ, 2001-2009).
  - Les femmes sont plus nombreuses qu'avant dans les professions régies par un ordre professionnel.
  - En 2010, elles représentent autour de 40 % des agronomes, des comptables, des chimistes, des dentistes et des médecins.
  - Elles s'approchent de la parité dans la profession d'avocat (48 %).
  - Elles représentent plus de la moitié des notaires (54 %) et des vétérinaires (57 %).
  - Cette progression s'affirmera encore dans les prochaines années, vu les bassins importants d'étudiantes dans les universités (Office des professions, 2008-2009).
- **Parce qu'elles sont qualifiées :**
  - Les femmes sont de plus en plus scolarisées.
  - En 2010-2011, elles représentent 49 % des effectifs étudiants du secondaire et 58 % de ceux du collégial.
  - En 2009, elles formaient 57,9 % de ceux des universités québécoises (MELS, 2006-2010).
  - La part des femmes diplômées de l'université est maintenant plus importante que celle des hommes :
    - 23,5 % des femmes de 25 à 64 ans sont titulaires d'un grade universitaire en 2009;
    - 22,2 % des hommes du même groupe d'âge sont titulaires d'un grade universitaire pour la même année (ISQ, 2010).
  - Aux études supérieures, les femmes représentent :

- 52 % des diplômés de maîtrise en 2009;
- Au doctorat, elles sont près de la parité : 44,8 % en 2008 et 43,9 % en 2009 (MELS, 2005-2009).

▪ **Parce qu'elles sont compétentes :**

Les femmes ont les mêmes compétences que les hommes : elles sortent des mêmes écoles de gestion. D'ailleurs :

« [...] pour l'essentiel, les gestionnaires des deux sexes se comportent de la même façon et [...] ce n'est que dans certaines circonstances et pour certains aspects de la gestion que des différences se dessinent. » (EAGLY et CARLI, 2007)<sup>ii</sup>

Selon certains auteurs, les femmes ont des compétences spécifiques :

« [...] les femmes leaders mettent davantage l'accent sur les aspects transformationnels de la gestion, ce qui se manifeste surtout par le soutien et l'encouragement qu'elles donnent à leurs subalternes. Elles ont également plus tendance que les hommes à récompenser la performance, ce qui fait partie des caractéristiques transactionnelles de la gestion. » (EAGLY et CARLI, 2007)

« Judy Rosener affirmait déjà en 1990<sup>iii</sup> que les femmes leaders favorisent la participation, qu'elles sont rassembleuses et qu'elles partagent le pouvoir et l'information, contrairement aux hommes, qui valorisent traditionnellement le style de gestion directif. »

▪ **Parce que c'est rentable pour l'entreprise :**

« Une étude du Conference Board du Canada, basée sur l'observation de 141 sociétés publiques et compagnies privées établies au Canada, a montré que les entreprises les plus avancées dans la féminisation de leur conseil d'administration sont plus rentables que les autres. » (Brown, Brown et Anastasopoulos, 2002)<sup>iv</sup>

« Après avoir observé dans le temps les compagnies du palmarès Fortune 500, Catalyst a elle aussi montré une corrélation positive entre la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration d'une compagnie et ses performances financières. La comparaison entre les performances des compagnies appartenant au quartile supérieur pour le taux de féminité de leur conseil d'administration et celles du dernier quartile a permis à Catalyst de mesurer des écarts importants, à l'avantage des compagnies où la représentation féminine au conseil d'administration est la plus forte. Le rendement de l'avoir des actionnaires est plus élevé dans celles-ci (écart de 53 %), de même que le profit sur les ventes (écart de 42 %) et la rentabilité des investissements (écart de 66 %). Cette corrélation a été observée dans tous les secteurs [...]. » (Catalyst, 2007)<sup>v</sup>

En 2007, des chercheurs des Hautes-Études-Commerciales dévoilaient les bienfaits économiques de la diversité (Francoeur, Labelle et Sinclair-Desgagnés)<sup>vi</sup> :

- Ils ont démontré qu'à niveaux de complexité et de risque comparables, les sociétés canadiennes inscrites en Bourse qui comptaient des femmes dans leur conseil d'administration et à la haute direction ont affiché, de 2002 à 2004, une performance financière de 6 % supérieure à celles qui n'en avaient pas.



- **Parce que c'est profitable pour la société :**

Une question d'équité et de principe : les femmes représentent environ 50 % de la population, à peu près 50 % de la population active, sont éduquées, etc. En conséquence, il serait normal de les retrouver dans les proportions dans les hautes sphères de la gouvernance.

Pour Yvan Allaire, président de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, « l'objectif d'assurer une forte présence de femmes dans les conseils d'administration est une question d'équité et de principe! » Cet objectif n'a même pas à être validé par des études démontrant la moindre corrélation entre la présence des femmes et une performance économique des entreprises. (Lettre parue dans *Le Devoir* le 12 avril 2011)

Besoin de tous les talents : la population active diminue au Québec. Donc, le Québec a besoin de tout le potentiel du savoir, toutes les compétences et tous les talents disponibles, ceux des hommes et ceux des femmes.

L'apport quantitatif et qualitatif de la main-d'œuvre féminine permet de :

- Enrichir le marché du travail par croissance du bassin de main-d'œuvre qualifiée (les femmes formant la majorité des diplômés universitaires);
- Mieux faire face aux pénuries et amenuiser les effets du vieillissement de la population;
- Favoriser le maintien des services publics;
- Diversifier les points de vue.

|                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Pourquoi les femmes sont-elles quasi absentes des conseils d'administration [5 minutes]</b><br>(et autres lieux de pouvoir) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ce sont surtout les pratiques institutionnelles conservatrices, les stéréotypes sexuels et le poids de la double tâche lié au partage inégal des responsabilités domestiques et familiales qui expliquent ce déséquilibre.

- **Système masculin profondément ancré dans les règles et pratiques : patriarcat :**

La culture dominante dans les lieux de pouvoir ne tient pas compte des obligations familiales :

- Heures de travail irrégulières;
- Réunions de travail et activités sociales très tôt le matin ou en soirée exigeant une grande disponibilité;
- Phénomène des *old boys clubs*.

- **Discrimination systémique :**

Il s'agit d'une forme de sexisme qui n'est pas volontaire, mais qui se reproduit parce que le système, basé sur la tradition patriarcale, n'est pas remis en question.

La discrimination systémique repose sur la socialisation des genres et l'intégration de rôles différenciés selon le sexe. En maintenant les femmes et les hommes dans des rôles socialement prédéterminés, la division sociale des sexes défavorise les femmes lorsqu'elles veulent se réaliser en dehors de leur rôle traditionnel et exercer pleinement leurs aptitudes et leurs droits.

▪ **Stéréotypes et préjugés :**

Ils sont présents dans toutes les dimensions de la vie sociale, véhiculés autant par les femmes que par les hommes.

Ils représentent des obstacles aux rapports égalitaires. Ils prennent leur ancrage au sein même des familles, influent sur les choix de carrière des filles et des garçons et nuisent au plein accès des femmes au travail et à la vie publique :

- Encore difficile aujourd'hui d'accepter qu'une femme puisse avoir de l'autorité sur des hommes (Bourdieu, 1998, p. 101).
- Aussi difficile d'accepter qu'un homme puisse s'absenter du travail pour prendre ses responsabilités familiales.

Étude de Catalyst, février 2010 :

- Les auteurs ont suivi le parcours de plus de 4 000 personnes diplômées des deux sexes de programmes de MBA de 26 écoles de gestion des États-Unis, du Canada, de l'Europe et de l'Asie.
- Seules les personnes diplômées sans enfants et ayant le projet de devenir PDG ont été sondées. Impossible d'attribuer les différences de cheminement au manque d'ambition des femmes ou à leurs charges plus lourdes dans la famille.
- Résultat : à leur premier emploi, les hommes ont raflé des postes de cadres en pourcentage plus élevé :
  - Chez les femmes, 60 % ont d'abord travaillé sans gérer;
  - Chez les hommes : 46 %.
- Le salaire moyen des femmes était de 4 600 \$US inférieur à celui des hommes.
- Parmi ceux qui, par la suite, ont bougé :
  - 24 % des hommes se sont retrouvés à la haute direction, contre 12 % des femmes.
- Conclusion : « Cessez de croire que les stéréotypes et les préjugés dans la dotation des postes ont disparu. Faites vos choix sur la base des compétences et non des présomptions. » Les organisations doivent faire un examen approfondi de leurs pratiques de dotation.

▪ **Conciliation travail-famille :**

- Difficile de concilier les rôles de conjointe, de mère, de travailleuse et d'aidante naturelle (soutien aux parents malades ou en perte d'autonomie).
- Partage des tâches entre les femmes et les hommes encore trop souvent inégal. Les femmes ont une lourde tâche domestique et familiale à assumer.
- Poids de la maternité et charge des enfants, sur les épaules de la mère.

- Femmes moins susceptibles que les hommes d'obtenir des promotions : une étude québécoise (Brière et Rinfret, 2010)<sup>vii</sup> énumère les facteurs liés à la conciliation des temps sociaux pour expliquer qu'elles :
  - Interrompent leur carrière pour accoucher et avoir soin des jeunes enfants;
  - Travaillent à temps partiel pour s'occuper de leurs parents et beaux-parents vieillissants;
  - Quittent leur emploi salarié en espérant jouir d'une plus grande liberté pour concilier le travail et la famille. Elles deviennent alors travailleuses autonomes ou consultantes (Brière et Rinfret, 2010).

L'auteure américaine, Linda Wirth, affirme<sup>viii</sup> : « Si les femmes sont les seules à demander des aménagements pour faciliter la conciliation travail-famille, elles seront désavantagées par rapport aux hommes puisqu'elles seront perçues comme moins dévouées à leur travail. »

## 6. Quelles sont les solutions pour corriger la situation? [5 minutes]

- **Mettre en place des mesures de conciliation adaptées au cycle de fertilité des femmes plutôt qu'aux entreprises et au monde du travail, ce qui faciliterait la situation des femmes plus jeunes désirant avoir des enfants :**
  - Les prestations de maternité et de paternité réservées exclusivement à chaque parent ont suscité la prise du congé de paternité.
  - 32 % des pères admissibles ont présenté une demande en 2005, 56 % en 2006 (+ 24 % !).
  - La disponibilité et le coût des places en service de garde (1998) ont un effet sur la décision ou non de retourner sur le marché du travail : plus de places en service de garde = plus de femmes au travail.
  - Il reste à offrir plus de places en service de garde et à accroître l'offre pour les horaires atypiques
- **Encourager les bonnes pratiques dans les entreprises :**
  - Adoption de la norme Conciliation travail-famille, annoncée par la ministre de la Famille et des Aînés.
  - Autres moyens de conciliation : semaine de travail comprimée, horaires de travail flexibles, possibilité d'effectuer du télétravail, échanges d'horaire, rotation d'emplois, flexibilité dans le choix des dates de vacances, aide ou soutien financier pour la garde des enfants ou congés de compassion.
  - Avantages : aident les femmes et les couples à avoir une vie de famille en santé, favorisent la rétention du personnel, un meilleur rendement, un bon climat de travail, la diminution des retards et des absences.

- **Accentuer les contraintes à l'égard des entreprises car sans contraintes, il n'y a pas d'avancement :**
  - En France, une loi a été adoptée afin d'imposer aux entreprises un quota de 20 % de femmes aux conseils d'administration en 2014 et de 40 % en 2017 :
    - Les nominations qui contreviennent aux proportions fixées par la loi sont nulles;
    - Tant que la composition du conseil d'administration n'est pas conforme à la loi, l'entreprise doit verser des jetons de présence aux membres du conseil.
  - En Grande-Bretagne, un rapport déposé en février 2011 propose que les entreprises cotées en Bourse atteignent au moins 25 % de femmes dans leur conseil d'administration d'ici 2015 et qu'elles fassent rapport des progrès accomplis et des mesures prises.
  - Pour le Québec, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques propose la nomination « d'une femme toutes les deux vacances au conseil, avec un taux annuel de rotation des conseils de 7 % (ce qui) mènerait à un taux de participation féminine de près de 40 % en 10 ans ».
  - Le président de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, M. Yvon Allaire, précise que : « Cette approche incitative, mais exigeante (...) semble dans le meilleur intérêt de toutes les parties. »
- **Six recommandations de l'avis *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?* :**
  1. Que les établissements d'enseignement accrédités qui donnent des formations aux futures administratrices soient subventionnés.
  2. Que, dans le but de favoriser le développement d'une culture qui valorise l'égalité entre les sexes et la mixité professionnelle dans les entreprises, le Bureau de normalisation du Québec se voie confier la tâche d'élaborer une certification Égalité. Cette certification pourrait s'inspirer des prix ISO familles et faire évoluer les mentalités car, avec une certification « Égalité », les entreprises pourraient se vanter d'avoir atteint la parité entre les genres pour leur gouvernance et pour leur gestion.
  3. Que le programme d'obligation contractuelle soit modifié de façon à ce que les entreprises assujetties incluent dans leur programme d'accès à l'égalité des mesures destinées à instaurer graduellement la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration.
  4. Que le législateur exige des employeurs soumis à l'obligation contractuelle qu'ils déposent chaque année à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse un rapport faisant état des résultats obtenus dans le cadre de leur programme d'accès à l'égalité, y compris des mesures qui visent à instaurer la parité femmes-hommes dans leur conseil d'administration. La Commission remettrait au Secrétaire du Conseil du trésor un bilan annuel de l'obligation contractuelle. Ce bilan serait rendu public comme cela est fait au palier fédéral pour le suivi de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

5. Que, dans le but de suivre les progrès des entreprises vers l'objectif d'avoir des conseils d'administration paritaires (femmes-hommes), le législateur modifie la Loi sur le Registraire des entreprises (L.R.Q., chapitre R-17.1) de façon à requérir de celui-ci qu'il vérifie les renseignements que lui fournissent les compagnies dans leur déclaration initiale et qu'il s'assure de tenir à jour la liste des administrateurs conformément aux déclarations annuelles.
6. Que la loi fiscale québécoise soit modifiée de façon à assortir l'octroi de crédits d'impôt pour la recherche et le développement de l'exigence d'implanter un programme d'accès à l'égalité, lequel inclurait des mesures visant à instaurer la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse serait responsable du soutien des établissements et du suivi de leurs programmes d'accès à l'égalité.

## 7. Conclusion [3 minutes]

- L'ex-présidente et fondatrice du Women's Forum for the Economy and Society, Aude de Thuin, résumait bien le sujet à Deauville, en 2009 :
 

« [Les femmes] doivent s'investir pour définir et construire ces nouveaux modèles, ces projets de société et ces nouveaux modes de relation. Elles doivent se faire entendre. Par leurs votes, par leurs actes, leurs convictions, elles peuvent faire pression sur leur gouvernement, leurs entreprises et leurs communautés. Elles doivent préparer leurs enfants à ce monde si différent. Leur rôle est immense, leur place en politique, aux postes-clés de l'entreprise, pas encore suffisante (...). Gouvernements et entreprises doivent créer les conditions pour que cela puisse changer. »
- Une meilleure représentation des femmes dans les lieux décisionnels (politique, magistrature, conseils d'administration) est souhaitable pour la société tout entière, les entreprises, les femmes elles-mêmes, leurs filles et petites filles

<sup>i</sup> Gisèle HALIMI, *Femmes, moitié de la terre, moitié du pouvoir : plaidoyer pour une démocratie paritaire, actes du colloque « La démocratie pour les femmes : un pouvoir à partager »* tenu à Paris, au siège de l'UNESCO, les 3 et 4 juin 1993, Paris, Gallimard, 1994.

<sup>ii</sup> Alice H. EAGLY et Linda L. CARLI, *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 2007, citées dans Conseil du statut de la femme, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, Québec, le Conseil, 2010, p. 29.

<sup>iii</sup> Judy ROSENER, « Ways Women Lead », *Harvard Business Review*, vol. 37, 1990, citée dans Conseil du statut de la femme, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, op. cit., p. 29.

<sup>iv</sup> David A. H. BROWN, Debra L. BROWN et Vanessa ANASTASOPOULOS, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing*, Ottawa, The Conference Board of Canada, mai 2002, cités dans Conseil du statut de la femme, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, op. cit., p. 30.

<sup>v</sup> Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, 2007, [<http://www.catalyst.org/file/139/bottom%20line%202.pdf>], cité dans Conseil du statut de la femme, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, op. cit., p. 30.

<sup>vi</sup> Claude FRANCOEUR, Réal LABELLE et Bernard SINCLAIR-DESGAGNÉS, cités dans la *Gazette des femmes*, « Hors de la parité, point de salut? », vol. 32, n° 1, mai-juin 2010, p. 13-16.

- vii Sophie BRIÈRE et Natalie RINFRET, « La réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès », *La Revue de l'innovation : la Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 15, n° 1, 2010, citées dans Conseil du statut de la femme, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, op. cit., p. 28.
- viii Linda WIRTH, « Women in Management: Closer to Breaking Through the Glass Ceiling », dans Martha FETHEROLF LOUTFI (dir.), *Women, Gender and Work: What is Equality and How Do we Get there?*, Genève, Bureau international du travail, Genève, 2002, citée dans Conseil du statut de la femme, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, op. cit., p. 24.

**Tableau 10 - Place des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises faisant de la R-D, selon la région administrative, Québec, 2009**

| Région                         | Femmes dans les C.A. | Établissements de R-D | Emploi moyen par établissement | Établissements de R-D sans femme au CA |             | Établissements manufacturiers | Emploi hors ress. naturelles* | Femmes dans l'emploi régional |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                | %                    | n                     | n                              | n                                      | %           | n                             | %                             | %                             |
| Lanaudière                     | 24,1                 | 51                    | 41                             | 19                                     | 37,3        | 937                           | 11,4                          | 47,3                          |
| Outaouais                      | 21,0                 | 17                    | 19                             | 8                                      | 47,1        | 257                           | 3,4                           | 49,2                          |
| Bas-Saint-Laurent              | 20,5                 | 26                    | 116                            | 11                                     | 42,3        | 401                           | 8,1                           | 48,2                          |
| Montérégie                     | 19,5                 | 292                   | 56                             | 143                                    | 49,0        | 3 254                         | 15,8                          | 48,0                          |
| Laurentides                    | 18,2                 | 70                    | 63                             | 32                                     | 45,7        | 1 138                         | 10,9                          | 46,2                          |
| Estrie                         | 17,8                 | 75                    | 76                             | 38                                     | 50,7        | 825                           | 15,6                          | 48,0                          |
| Centre-du-Québec               | 17,2                 | 87                    | 62                             | 37                                     | 42,5        | 925                           | 16,5                          | 47,9                          |
| Chaudière-Appalaches           | 17,2                 | 133                   | 94                             | 60                                     | 45,1        | 1 318                         | 16,7                          | 47,9                          |
| Mauricie                       | 16,9                 | 38                    | 65                             | 19                                     | 50,0        | 573                           | 8,6                           | 48,8                          |
| Côte-Nord et Nord-du-Québec    | 16,7                 | 9                     | 45                             | 4                                      | 44,4        | 132                           | n.d.                          | 46,4                          |
| Montréal                       | 15,5                 | 547                   | 86                             | 317                                    | 58,0        | 9 626                         | 10,4                          | 46,9                          |
| Laval                          | 15,1                 | 72                    | 55                             | 43                                     | 59,7        | 841                           | 10,6                          | 50,2                          |
| Abitibi-Témiscamingue          | 14,8                 | 35                    | 78                             | 17                                     | 48,6        | 231                           | n.d.                          | 47,9                          |
| Saguenay-Lac-Saint-Jean        | 14,2                 | 51                    | 33                             | 27                                     | 52,9        | 509                           | 4,3                           | 45,4                          |
| Capitale-Nationale             | 11,9                 | 154                   | 70                             | 96                                     | 62,3        | 1 206                         | 7,3                           | 49,6                          |
| Gaspésie--Îles-de-la-Madeleine | 8,9                  | 9                     | 46                             | 7                                      | 77,8        | 146                           | n.d.                          | 53,0                          |
| <b>Le Québec</b>               | <b>16,6</b>          | <b>1 666</b>          | <b>72</b>                      | <b>878</b>                             | <b>52,7</b> | <b>22 319</b>                 | <b>11,0</b>                   | <b>47,8</b>                   |

Sources : Institut de la statistique du Québec, Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la R-D; ISQ, *Le manufacturier en bref*, février 2010; MDÉIE, *Portrait socioéconomique des régions du Québec 2009* et ISQ, *Annuaire québécois des statistiques du travail*, vol. 5 no 1.

\*Emploi dans la fabrication de produits de consommation et les industries complexes (impression, pétrole, produits chimiques, machines, produits informatiques et électroniques, matériel électrique, matériel de transport, activités diverses).