



**La représentation des femmes dans les postes décisionnels;
dans la haute direction des sociétés d'État et de la fonction publique,
et dans les entreprises privées**

Contribution
présentée par Madame Lise Thériault (Québec)

Réunion du Réseau des femmes parlementaires
Abidjan, Côte d'Ivoire
9 juillet 2013

Madame la présidente, chères collègues,

C'est avec plaisir que je vous présente aujourd'hui une contribution au rapport de la Section française sur le thème de la représentativité des femmes en politique.

Ma contribution, qui se veut un complément au rapport de M^{me} Boistard, portera plus spécifiquement sur la représentation des femmes dans la haute direction des sociétés d'État et de la fonction publique, ainsi que dans la gouvernance des entreprises privées.

Au Québec, comme ailleurs dans le monde, les objectifs d'égalité entre les sexes en matière de représentation des femmes dans les postes décisionnels, demeurent extrêmement difficiles à atteindre. La représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises privées est certainement l'un de ces défis qui nous interpellent toutes et tous.

Je vous présenterai donc aujourd'hui, dans un premier temps, un bref portrait de la représentation des femmes dans la haute direction des sociétés d'État et de la haute fonction publique québécoise. Certaines mesures ont récemment été adoptées au Québec dans ce domaine, qui ont eu des résultats très positifs. Dans un deuxième temps, ma contribution portera sur la représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises privées. Je vous parlerai des actions et réflexions actuellement menées au Québec à ce sujet et je vous présenterai enfin certains dispositifs légaux et volontaires mis en œuvre dans d'autres États de la Francophonie.

Vous comprendrez toutefois que nous ne sommes pas en mesure ici de dresser un portrait exhaustif de la situation dans l'espace francophone. L'objectif est plutôt de vous présenter quelques exemples de mesures adoptées dans le but de favoriser une meilleure représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises privées. Suite à ma présentation, je vous invite donc à compléter mes propos de vos expériences et à nous faire part de mesures adoptées au sein de vos États dans ce domaine.

Mais avant, et même si ce n'est pas là l'objet de ma contribution, permettez-moi de vous informer qu'à la suite d'élections générales tenues au Québec le 4 septembre dernier, la population québécoise a élu pour la première fois de son histoire une femme au poste de première ministre. Lors de ces élections, 41 femmes ont été élues députées de l'Assemblée nationale. Elles représentent ainsi 32,8 % des élus, soit la plus forte représentation féminine jamais atteinte au Québec.

1. La représentation des femmes dans la haute direction des sociétés d'État et de la fonction publique québécoise

Au Québec, d'importantes mesures ont été adoptées récemment en faveur d'une plus grande représentation des femmes dans la haute direction des sociétés d'État et organismes québécois. En effet, c'est en avril 2006 que le ministre des Finances du Québec a déposé l'énoncé de politique nommé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*. Cet énoncé fixe un objectif clair concernant la représentativité paritaire au sein des conseils d'administration de ces entités. Cette volonté a été traduite ensuite dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* où il est inscrit qu'avant le 14 décembre 2011, l'ensemble des conseils d'administration touchés devaient être constitués, en parts égales, d'hommes et de femmes. L'objectif a été atteint en date du 30 novembre 2011.

Entre avril 2006 et décembre 2012, la proportion de femmes dans ces conseils d'administration est donc passée de 27,5 % à 52,2 % : une augmentation de plus de 90 %. On espère que cette mesure aura des répercussions positives pour les femmes siégeant au sein de ces conseils d'administration, en leur permettant de développer leurs compétences pour ensuite être recrutées par le secteur privé.

La mise en œuvre de la loi a néanmoins montré que la recherche d'une parfaite parité dans chaque conseil d'administration était un objectif difficile à atteindre, en raison notamment du fait que les femmes sont souvent méconnues des réseaux traditionnels d'affaires. Ainsi, dans le respect de l'esprit de la loi, qui est d'encourager une présence égalitaire des deux sexes dans les postes de décisions, la tendance actuelle est de chercher à atteindre un taux de 40 % à 60 % de femmes dans chaque conseil, de manière à maintenir une moyenne de 50 % pour l'ensemble des entités soumises à la loi.

C'est dans les organismes à vocation économique que les taux de représentativité des femmes sont les plus bas et où l'obtention de la parité pose le plus grand défi. Il s'agit en effet d'une sphère d'activités où les femmes n'ont pas développé des réseaux d'affaires comparables à ceux des hommes. Il est ainsi plus difficile pour elles d'être reconnues et d'accéder à des postes décisionnels dans cette sphère.

Pour ce qui est des postes de direction dans la haute fonction publique québécoise, au 30 novembre 2012, les femmes représentaient :

- 35,7 % des sous-ministres en titre (10 femmes sur 28 personnes)
- 42,7 % des sous-ministres associés ou adjoints (44 femmes sur 103 personnes)
- 28,2 % des président(e)s d'organismes gouvernementaux (31 femmes sur 110).

Au cours des dix dernières années, le pourcentage de femmes cadres de la fonction publique est passé de 12 % en 1992-1993 à près de 43 % en 2011-2012.

2. La représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises privées

Au Canada, en 2011, les femmes occupaient environ 15 % des postes d'administrateurs dans les 100 grandes sociétés privées cotées à la bourse. Au Québec, la situation était comparable. Parmi les 50 plus grandes sociétés privées cotées, les femmes occupaient également 15 % des postes dans les conseils d'administration. Par ailleurs, 26 % de ces entreprises ne comptaient aucune femme parmi leurs administrateurs.

Les données disponibles au Canada et au Québec militent en faveur d'actions pour assurer une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse. C'est pour cette raison que le gouvernement québécois confiait, en janvier 2012, le mandat d'examiner cette question à un groupe de travail, la Table des partenaires influents. Composée de 10 membres, la Table des partenaires influents a pour mandat de proposer des moyens concrets pour augmenter le nombre de femmes au sein des hautes directions et des conseils d'administration des sociétés cotées, de promouvoir l'objectif fixé et de susciter l'adhésion à celui-ci. Cette démarche s'inscrit dans le Plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2011-2015, rendu public en juin 2012.

2.1. La Stratégie de la Table des partenaires influents pour accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des entreprises privées

C'est en avril 2013 que la ministre responsable de la Condition féminine a rendu publique la Stratégie de la Table des partenaires influents en vue d'accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des sociétés cotées.

Les constats : l'environnement légal, institutionnel et organisationnel

La Table des partenaires influents a examiné les initiatives internationales dans de nombreux pays qui ont adopté des lois pour favoriser la parité soit par l'imposition de quotas ou par des mesures incitatives et des obligations de divulgation d'information aux actionnaires. Elle conclut qu'il faut privilégier les initiatives volontaires.

Pour justifier ce choix d'une approche souple et flexible, la Table a évidemment tenu compte de l'environnement légal et institutionnel québécois. Les pratiques de gouvernance qui s'appliquent aux sociétés québécoises cotées en bourse sont généralement élaborées à l'échelle pancanadienne pour répondre aux impératifs d'harmonisation dans le secteur des valeurs mobilières. De plus, la majorité des sociétés cotées en bourse au Québec sont constituées et régies par des lois fédérales.

Les principales recommandations: des cibles et des mesures incitatives

Dans la Stratégie, on ne retient pas l'option d'imposer des quotas pour favoriser la représentation des femmes au sein des conseils d'administration ou comme administratrices. Néanmoins, tout en réaffirmant que les entreprises devraient viser un seuil de représentativité oscillant entre 40 % et 60 %, zone de parité idéale, la Table fixe des cibles à atteindre. Ainsi, elle suggère des mesures pour susciter l'engagement volontaire des sociétés cotées quant à la représentation des femmes. Les cibles à atteindre sont de 20 % dans 5 ans, de 30 % dans 10 ans et de 40 % d'ici 15 ans. Parmi les autres mesures, voici quelques-unes des propositions formulées :

- le recrutement d'une femme, à compétence égale;
- la formation ou l'habilitation à siéger à un conseil d'administration;
- enfin, les programmes de mentorat et d'accompagnement.

La Stratégie de la Table des partenaires influents propose également que les objectifs et les politiques sur la présence des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction des entreprises soient précisés dans leurs rapports annuels aux actionnaires et dans leurs dépliants d'entreprise.

Il faut de la volonté pour accroître la présence des femmes dans la haute direction des entreprises privées. Pour ce faire, une stratégie de chacune des hautes directions et une politique de développement et de gestion des ressources humaines pour accompagner les femmes apparaissent comme des mesures concrètes afin que les entreprises puissent remplir leur engagement.

Donnant suite aux propositions énoncées, deux autres recommandations visent les modes de suivi de la Stratégie. Ainsi, le Secrétariat à la condition féminine, un organisme relevant d'une ministre responsable, devrait produire un rapport périodique où seraient colligées les informations sur la progression du nombre de femmes membres des conseils d'administration et aux postes de direction supérieure. Aussi, parmi les autres modes de suivi, la tenue d'un évènement promotionnel et d'une réunion annuelle des membres de la Table des partenaires influents est suggérée.

3.2 Des dispositifs légaux et volontaires d'autres États de la Francophonie

Pour atteindre ses objectifs, le Québec doit aussi rester à l'affût de ce qui se fait ailleurs. À titre d'exemple, la ministre responsable de la Condition féminine de l'Ontario prépare un règlement, de concert avec la Commission des valeurs mobilières. Celui-ci obligerait les compagnies privées à fixer des quotas quant à la représentation des femmes dans leurs conseils d'administration et dans leurs instances supérieures. De plus, le gouvernement ontarien examine les moyens à prendre pour que ces données soient rendues publiques. Ainsi, nous pourrions suivre les progrès au cours des prochaines années. J'invite d'ailleurs notre collègue de la section ontarienne, si elle le désire, à nous présenter un suivi de ces mesures lors de la prochaine réunion de notre réseau.

Au sein des pays membres de l'Union européenne, quel que soit le domaine d'activité, les femmes restent encore largement sous-représentées aux postes décisionnels.¹ Les disparités s'avèrent plus grandes dans le domaine des affaires, où l'on compte à peine 3 % de présidentes dans les conseils d'administration parmi les plus grandes sociétés européennes cotées en bourse. La Charte des femmes de 2010 et une stratégie de l'Union européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes témoignent de l'engagement de la Commission européenne de la justice pour favoriser la progression des femmes aux postes à caractère décisionnel.

Outre ces mécanismes volontaires, la France et la Belgique ont adopté des lois pour imposer progressivement des quotas aux conseils d'administration. En France, il s'agit de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, de surveillance et à l'égalité professionnelle.

¹ Commission européenne, Site consulté le 18 juin 2013.
http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_fr.htm

Cette loi vise l'instauration progressive de quotas dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse et des entreprises publiques. Ces quotas doivent atteindre 20 % d'ici 2014 et 40 % d'ici 2017. En bref, la loi française sur la parité prévoit des sanctions pour les organisations, advenant le non-respect des quotas. Les deux principales sanctions sont la nullité des nominations, sauf pour les femmes, et la suspension temporaire des jetons de présence pour la participation des membres aux séances de conseils d'administration.

Pour sa part, la Belgique a adopté en juin 2011 une loi sur la parité pour favoriser la progression des femmes dans les conseils d'administration. Selon cette loi, un tiers des femmes doit être représenté tant dans les conseils d'administration des organisations publiques que dans les conseils d'administration des entreprises privées cotées à la bourse. Le délai de réalisation fixé en vue d'atteindre cet objectif était d'un an, soit 2012, pour les organismes publics alors que pour les entreprises privées cotées en bourse, il est de cinq ans, soit en 2016. Les moyennes et les petites entreprises enregistrées ont, quant à elles, jusqu'en 2019. La principale sanction prévue par ce dispositif consiste en une perte de bénéfice ou d'avantages pour les membres des conseils d'administration.

Par ailleurs, les données dont nous avons pu prendre connaissance nous permettent d'affirmer que, depuis une décennie, des actions ont aussi été posées dans certains pays africains. Les femmes entrepreneures en Afrique de l'Ouest, notamment, semblent s'organiser de plus en plus en structures faîtières à l'échelle nationale ou sous-régionale. Elles visent, d'une part, l'exercice d'un véritable leadership au féminin et, d'autre part, à encourager les autres générations de femmes à prendre en charge leur propre démarche vers l'autonomisation économique. Les multiples créneaux de communication disponibles, soit des associations et des fédérations en différents domaines, surtout liés au secteur agroalimentaire, sont une voie privilégiée pour le développement de l'entrepreneuriat au féminin en Afrique.²

² Site de l'Organisation internationale de la francophonie, Consulté le 18 juin 2013.
http://genre.francophonie.org/spip.php?page=articles_lies&id_article=946

Au Burkina Faso, par exemple, plusieurs regroupements de femmes d'affaires existent : l'Association des femmes entrepreneures, l'Association des femmes chefs d'entreprises et le Réseau des femmes opératrices économiques, pour ne citer que ceux-là. Même si les réalités des femmes s'avèrent parfois différentes sur le plan de la gouvernance, l'adaptation des moyens permet d'atteindre des buts pour améliorer leur progression.

Pour le développement économique et les occasions d'affaires, on pense aussi aux projets de microfinance soutenus entre autres par la Banque mondiale qui visent très souvent les femmes. Pour les statuts légaux, des actions sont mises en place par le Réseau des organisations féminines d'Afrique francophone. Cette organisation veille au respect des droits des femmes africaines francophones et à la promotion d'un quota féminin dans les instances décisionnelles.

Conclusion

Enfin, si nos réalités s'avèrent différentes sur la question de la progression des femmes dans les postes décisionnels, tant dans le domaine politique, dans la fonction publique que dans les entreprises privées, il semble que plusieurs de nos États aient déjà entamé une réflexion et posé des actions concrètes dans ce domaine. Certes, il en reste encore beaucoup à faire.

Les dispositions mises en œuvre au cours des dernières décennies ont notamment permis de valoriser la candidature des femmes sur le plan politique et d'accroître leur nombre dans les postes de décision du secteur public. Des programmes ciblés ont soutenu le développement d'associations d'affaires ou de mouvements de coopération. Je demeure convaincue qu'une plus grande représentation des femmes dans les instances, tant publiques que privées, favorise une meilleure prise en considération de leurs besoins tout en assurant le respect de leurs droits. Les préoccupations des femmes recevront un accueil plus favorable dans les institutions où elles seront plus fortement représentées.

Enfin, en vue de la prochaine réunion de notre réseau, je vous invite à me transmettre toute information que vous jugerez pertinentes concernant les réflexions en cours et les mesures adoptées par vos parlements et au sein de vos États afin de favoriser une meilleure représentation des femmes dans la gouvernance des entreprises privées. Je pourrais ainsi vous présenter en 2014 un document bonifié et plus complet sur ces questions encore peu documentées dans la plupart de nos pays. À cet effet, un appel de contributions sera prochainement transmis à l'ensemble des sections de l'APF.

Je vous remercie de votre attention.