

LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ, C.M.,C.Q, F.ADM.A., ASC, MBA

Administratrice de sociétés certifiée

Montréal, le 24 février 2018

Autorité des marchés financiers

Secrétaire générale Autorité des marchés financiers

800, rue du Square-Victoria, 22e étage C.P. 246, tour de la Bourse Montréal (Québec)

H4Z 1G3

Courriel : consultation-en-cours@lautorite.qc.ca

À l'attention de Me Anne-Marie Beaudouin, Secrétaire générale

Objet : Consultation Femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction des émetteurs non émergents

Suivant attentivement l'évolution de ce dossier depuis maintenant plus de trente ans, ce document a pour but de vous faire part de mes observations en regard de l'Avis de consultation – Femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction des émetteurs non émergents publié le 15 janvier 2018 par l'Autorité des marchés financiers (« AMF »). Pour mieux illustrer mon engagement en regard de ce dossier, vous trouverez à l'annexe 1 la liste de mes différentes publications sur le sujet ainsi que mes notes biographiques.

D'entrée de jeu, je mentionnerai que je salue cette initiative de consultation de l'AMF sur les obligations d'information sur la représentation féminine dans les postes d'administrateurs et de hauts dirigeants édictées dans le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance.

Après trois ans d'existence du Règlement, l'Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction¹ publié en octobre dernier, me conduisait à m'interroger sur le plafonnement de cette initiative auprès de la clientèle visée et sur la nécessité de lui donner un second souffle en :

- raffermissant les exigences en regard des objectifs et des échéances que les entreprises visées devraient se doter;

¹ <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2017/2017oct05-58-309-avis-acvm-fr.pdf>

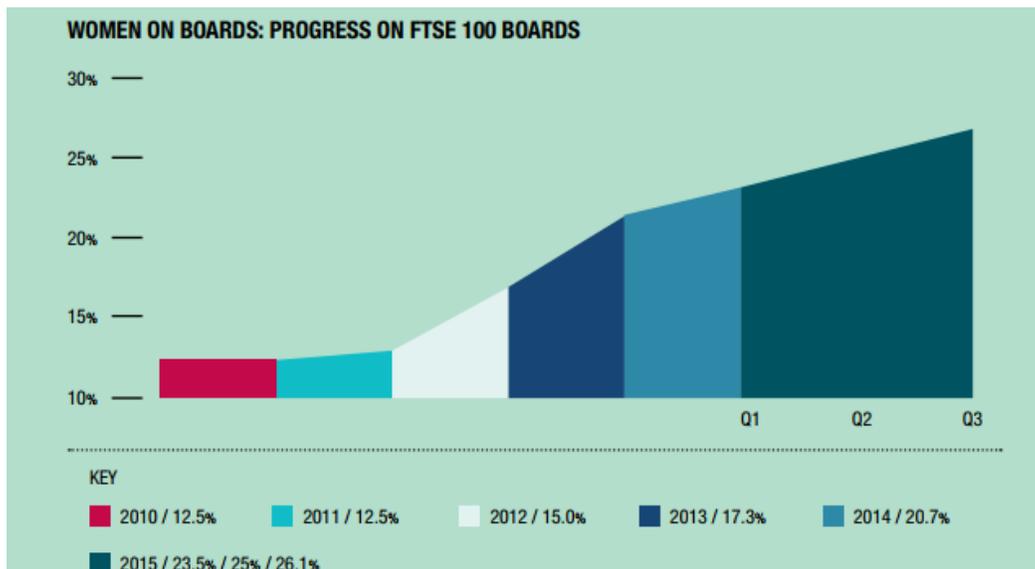
- précisant le contenu de la politique pour accroître la représentation féminine dans les hautes instances notamment en ce qui a trait aux nouvelles nominations;
- spécifiant davantage les informations à divulguer quant au progrès ou retard en ce qui a trait aux objectifs fixés;
- mettant à contribution les cabinets de recrutement de cadres en les invitant à s'engager au respect d'un Code de conduite en matière d'une meilleure représentation féminine dans les hautes instances;
- agissant auprès des professionnels de ressources humaines pour qu'ils soient davantage proactifs dans ce dossier;
- accordant une importance particulière à une présence significative de femmes dans les postes de direction.

Ce document se divise en trois parties :

- une revue des initiatives d'encadrement dans certains pays;
- un rappel des principaux avantages d'une plus grande mixité;
- la présentation des six (6) recommandations de bonification de la réglementation.

Les initiatives d'encadrement dans certains autres pays

Dans un premier temps, je me référerai à l'expérience anglaise avec les orientations préconisées par Lord Davies. Cette initiative dont les origines remontent à 2011 est de type *se conformer ou s'expliquer* et consistait à inviter les entreprises anglaises à se fixer un objectif de 25 % de représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration pour 2015. Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant cette évolution² :



² https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

On peut constater, après une certaine période, un ralentissement dans la vigueur avec laquelle les changements s’effectuent. On peut également constater le même phénomène au Canada. Rappelons à cet égard quelques statistiques pour illustrer notre progression au cours des trois dernières années :

1. Le pourcentage de femmes siégeant à des conseils d’administration s’est accru de **11% à 14 %**, soit seulement de 3%;
2. Le nombre de conseils d’administration ne comptant aucune femme est passé **de 40 % à 38 %**, une statistique fort préoccupante laissant à penser que les biais et les préjugés jouent un rôle important dans les processus de candidats pour les postes d’administrateurs;
3. Le pourcentage d’entreprises s’étant doté de cibles de mixité au sein de leurs conseils d’administration s’est accru que très faiblement soit de **7% à 11 %**; ce pourcentage est encore plus faible pour les postes de haute direction, celui-ci étant passé **de 2% à 3 %** au cours des trois dernières années.

Je me permettrai de conclure ce tour d’horizon des initiatives en matière de représentation féminine avec ce tableau comparant la performance des entreprises à ce chapitre selon qu’elles soient encadrées par une législation de quotas ou non³.

FTSE 100 Performance Compared

Country	Index	Total Number Of Board Members	Number Of Women Board Members	Legislative Quota Board Members	% Of Women On Boards
France	CAC 40	578	230	Yes	39.8%
Norway	OBX 25	188	70	Yes	37.2%
Sweden	OMX STOCKHOLM 30	324	111	Yes	34.3%
Finland	OMX HELSINKI 25	208	71	No	34.1%
Italy	FTSEMIB 40	391	126	Yes	32.2%
Belgium	BEL 20 INSTITUTIONAL	248	78	Yes	31.5%
Australia	S&P ASX 100	841	241	No	28.4%
United Kingdom	FTSE 100	1063	294	No	27.7%
Netherlands	AEX 25	287	77	Yes	26.8%
Canada	S&P TSX 60	706	188	No	26.6%
Germany	DAX 30	691	180	Yes	26.0%
Spain	IBEX 35	449	100	Yes	22.3%

³https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658126/Hampton_Alexander_Review_report_FINAL_8.11.17.pdf

Nous pouvons constater que les pays qui connaissent les meilleures performances sont ceux qui font appel aux quotas et à des sanctions advenant le non-respect des exigences soit la France, l'Italie et la Norvège.

Le Canada étant loin d'être un chef de file dans ce domaine, il est permis de se questionner sur l'opportunité d'emprunter la voie des quotas pour accélérer les changements. Malgré que l'approche de *se conformer ou de s'expliquer* n'ait pas livré tous les résultats attendus, l'approche présentement utilisée s'inscrit mieux dans notre philosophie réglementaire tout en plaidant pour un raffermissement des exigences de cette réglementation en demandant notamment aux entreprises assujetties de se fixer volontairement des objectifs et des échéances pour atteindre la zone de parité (40 % de représentation des deux sexes) dans un avenir rapproché.

Avantages d'une plus grande féminisation de nos instances

Rappelons dans un premier temps les avantages d'une plus grande mixité au sein des grandes instances de nos organisations.

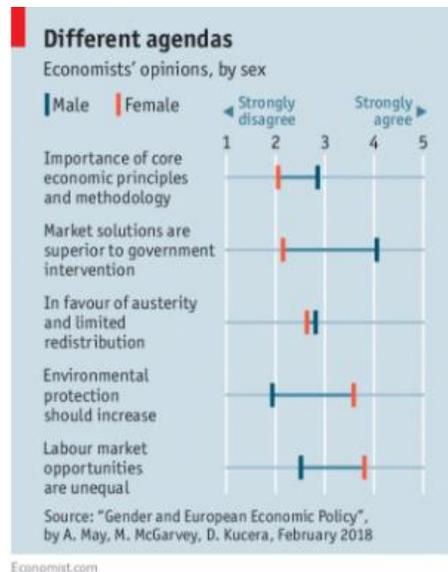
Une question d'équité et de recherche du meilleur talent

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

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

Bien que les femmes et les hommes soient aujourd'hui éduqués par les mêmes maisons d'enseignement et les mêmes professeurs, il est permis de penser que la différence entre les sexes s'atténue. Toutefois, mon expérience au sein des conseils d'administration me conduit à penser qu'il existe une complémentarité de vision, les femmes accordant notamment plus d'importance aux questions d'environnement, de responsabilité sociale et de pérennité de l'organisation. À cet égard, une étude réalisée par deux chercheuses auprès d'économistes de 18 pays européens suggère cette complémentarité de vision⁴ :

⁴ <https://www.economist.com/news/finance-and-economics/21737070-male-economists-are-both-more-right-wing-and-more-senior-men-and-women-economics>



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

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

Recommandations

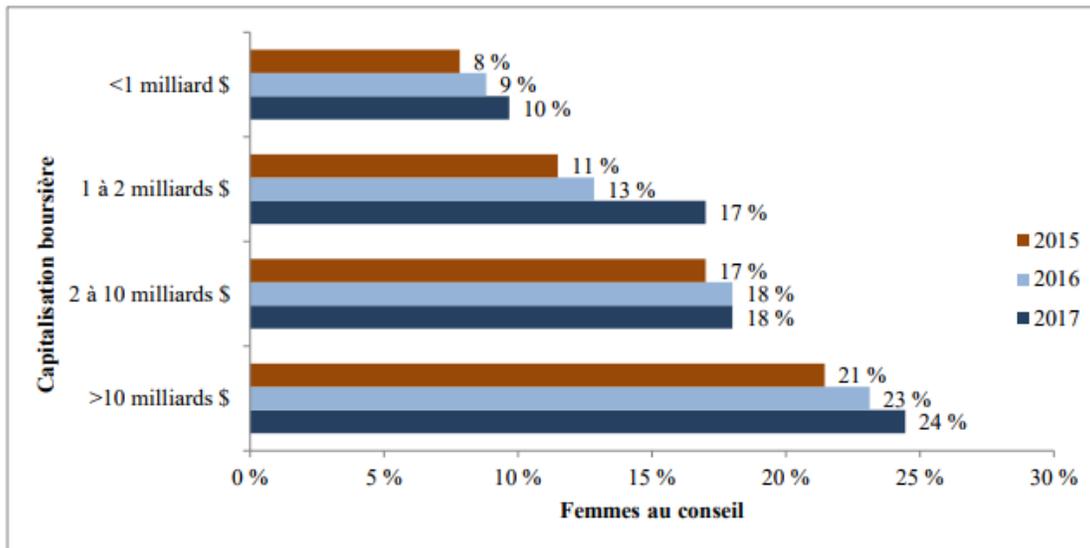
Ces recommandations s'inscrivent dans une approche réglementaire de **se conformer ou s'expliquer**, mais d'une manière plus ferme et plus proactive que celle présentement en vigueur.

Première recommandation : Un objectif précis selon la capitalisation des entreprises

Toutes les entreprises visées par la réglementation ne sont pas au même diapason en regard de la représentation féminine au sein de leurs hautes instances comme le témoigne le tableau suivant, puisé de votre plus récente reddition de compte annuelle sur la réglementation concernée⁵ :

⁵ <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2017/2017oct05-58-309-avis-acvm-fr.pdf>

Figure 4.2 – Postes d’administrateurs occupés par des femmes, selon la taille de l’émetteur (2015-2017)



Dans ce contexte, il est suggéré que, pour chaque tranche de capitalisation boursière indiquée ci-dessus, les entreprises soient fortement conviées à accroître de 50 % la représentation féminine au sein de leurs conseils d’administration d’ici les cinq prochaines années et à rendre compte annuellement de leur évolution dans les circulaires de sollicitation de procuration. Une attention particulière devrait accorder au 38 % d’entreprises qui ne compte aucune femme au sein de leurs conseils d’administration. L’objectif fixé en regard de ces entreprises devrait être que celles-ci se dotent d’au moins deux femmes pour siéger à leurs conseils d’administration d’ici les cinq prochaines années. Notons qu’en Angleterre le nombre d’entreprises ne comptant aucune femme au sein de leur conseil d’administration n’est que de huit dans le FTSE 350.

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

Les plus récents résultats de l’application de la réglementation indiquent que 26 % des postes vacants au niveau des conseils d’administration ont été pourvus par des femmes. Une telle performance est insuffisante lorsqu’on considère le taux de renouvellement des conseils d’administration et le fait que seulement 21 % des entreprises ciblées ont adopté une politique de durée de mandats pour les administrateurs.

À l’instar d’un objectif précis de représentation féminine pour les conseils d’administration, la réglementation devrait inviter fortement toutes les entreprises à se doter des mécanismes de recrutement et de sélection leur assurant qu’un candidat sur deux sera de sexe féminin pour combler les postes d’administrateurs qui viendront à échéance au cours des cinq prochaines années.

Troisième contribution : Des lignes directrices plus précises pour la divulgation

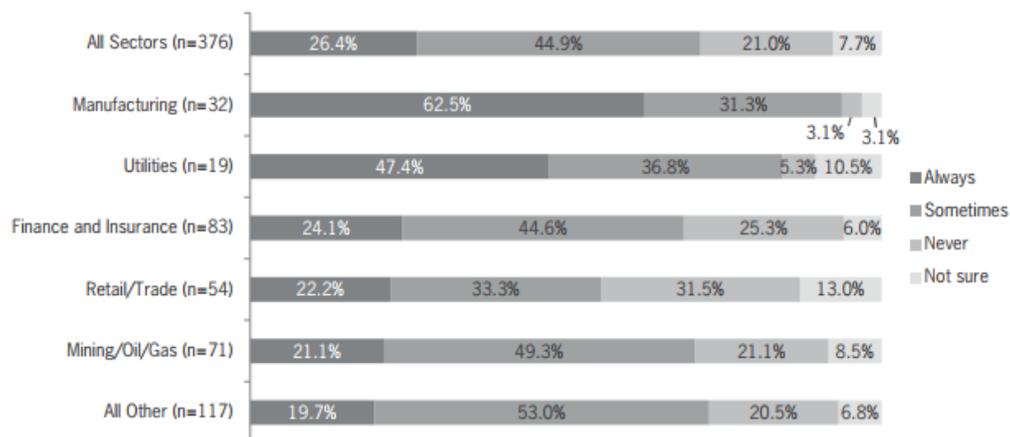
Une lecture attentive des divulgations des entreprises m'a permis de constater que les informations variaient souvent d'une entreprise à l'autre, certaines entreprises partageant leurs plans d'action, d'autres se limitant à très peu de renseignements. Il serait à cet égard important que les autorités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

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

Quatrième recommandation : Une mise à contribution des cabinets de recrutement

Dans leur quête des meilleurs talents, les organisations font de plus en plus appel aux cabinets de recrutement de cadres pour pourvoir leurs postes d'administrateurs et de haute direction⁶.

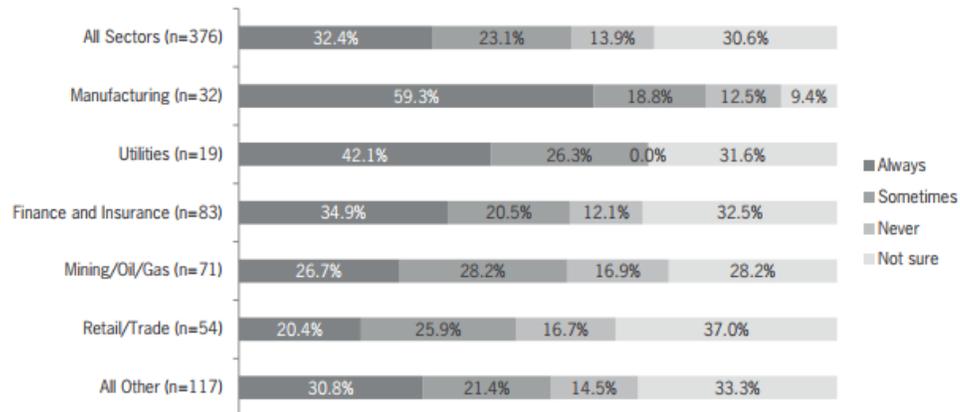
Does your board use the services of a search firm when it comes to board member recruitment?



⁶ <https://notgoodenough2017.ca/wp-content/uploads/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf>

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

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



Or, selon le rapport *The Hampton-Alexander Review Report*⁷ sur l’expérience anglaise, l’un des éléments de succès de l’expérience anglaise est le fait que les cabinets de recrutement mettent l’épaule à la roue dans l’atteinte des objectifs des entreprises : «*There is little doubt the Executive Search Firms, working together to support client’s efforts to improve gender diversity - and raising the bar on themselves, has been a major driver of progress*».

Plus d’une soixantaine de cabinets de recrutement anglais et internationaux ont signé le *The Standard Voluntary Code of Conduct*⁸ qui précise leur engagement en regard de proposer des candidatures féminines pour pourvoir les postes de hautes instances disponibles. Il serait important d’envisager la mise en place d’un tel Code de conduite.

Cinquième contribution : une promotion active d’une composition paritaire des conseils d’administration

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

⁷

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

⁸ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/208464/voluntary-code-of-conduct-for-executive-search-firms.pdf
<https://ftswomenleaders.com/wp-content/uploads/2015/07/Enhanced-Code-of-Conduct-November-2017.pdf>

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

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

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

Pourcentage d'émetteurs comptant au moins une femme à la haute direction

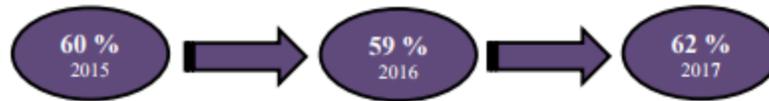
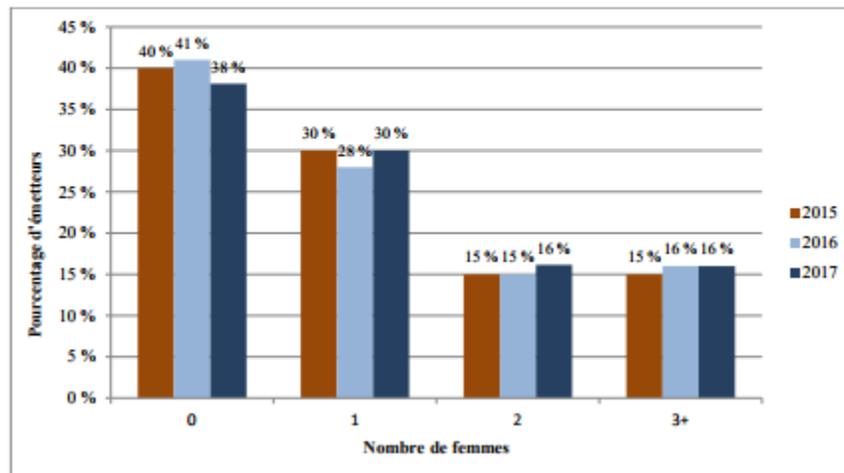


Figure 4.5 – Représentation féminine à la haute direction (2015 - 2017)¹²



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

Enfin, j'aimerais soulever la problématique de l'appellation de la politique à la base de cette réglementation : Politique de diversité. L'imbrication de ces deux enjeux sous une même appellation soit celle de la Diversité a pour effet de diluer leur importance pour notre société. Il serait important de reconnaître leur importance respective en consacrant à chacun de ses enjeux deux réglementations distinctes.

En terminant, je demeure disponible pour participer à une table ronde afin de discuter des principaux constats.

Louise Champoux-Paillé, C.M., C.Q., F.Adm.A. ASC, MBA
Administratrice de sociétés certifiée.

Recherches de Louise Champoux-Paillé
en matière de parité sur les conseils d'administration



Ex-Présidente du Cercle des administrateurs de société certifiés, elle siège notamment auprès de la Société d'assurance automobile du Québec, du CHUM et du Centre hospitalier universitaire de Ste-Justine, de la Société du Parc Jean-Drapeau et du Musée du costume et du textile du Québec. Alliant une formation en administration et en gouvernance, elle est chargée de cours à l'UQÀM en gouvernance et en gestion des risques, collabore à de nombreux blogues sur LinkedIn et contribue activement à des travaux de recherche en gouvernance et éthique financière auprès du Groupe international en recherche et éthique financière (GIREF).

Elle est membre de l'Ordre du Canada, chevalière de l'Ordre national du Québec et lauréate du Prix du gouverneur général du Canada pour la promotion de l'accès des femmes à des conseils d'administration

Regard croisé : Québec- Canada

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

- un pourcentage légèrement supérieur de femmes siégeant à des conseils d'administration au Québec : 20 % comparativement à 13 % pour les entreprises situées dans *les autres provinces canadiennes*;
- un nombre toujours élevé d'entreprises qui ne comptent aucune femme à leurs conseils d'administration, 19 % pour les Québécoises (12 émetteurs) et 39 % pour *les autres entreprises canadiennes*;
- un nombre très peu élevé d'entreprises ayant atteint la zone de parité (plus de 40 % de représentation féminine) tant chez les Canadiennes que chez les Québécoises :
- une tendance plus forte chez les Québécoises que chez les Canadiennes à se doter de pratiques de gouvernance pouvant conduire à des changements : politique écrite sur la recherche de candidates pour des postes d'administrateurs, des politiques de limites de mandat et des cibles de représentation féminine.

- la sélection au mérite comme principale raison justifiant le fait de ne pas se doter d'une politique écrite pour encourager la nomination de femmes à titre d'administratrices et ce tant chez les entreprises québécoises que celles situées hors Québec;
- la proportion nettement plus élevée d'administratrices au sein des entreprises dotées d'une politique écrite de féminisation tant chez les Québécoises que *les autres entreprises canadiennes* comparativement à celles qui n'en ont pas.

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

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

Pour une politique nationale de la parité

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

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

La méritocratie

Prise de position publiée dans la Presse le 24 mars 2017

http://plus.lapresse.ca/screens/b1983208-9e6a-4612-8c20-dd70bfc0917%7C_0.html

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

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

La parité à dose homéopathique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alors, après toutes ces années de débat, existe-t-il une véritable égalité des chances pour pourvoir ces postes à compétences, expériences et volonté égales ? Malheureusement, ma réponse est non. Dans l'ensemble des divulgations effectuées par les entreprises dans leurs circulaires de la direction, il faut déplorer que l'on note encore trop peu de signes d'amélioration à l'horizon. Pour remplir ces postes stratégiques, l'ensemble des talents

disponibles devrait être considéré, qu'ils soient masculins ou féminins. Le temps est venu pour les entreprises d'insister auprès de leurs cabinets de recrutement afin de recevoir systématiquement des candidatures féminines lorsqu'un poste est à combler. L'équilibre des sexes est une question de justice et d'équité avant tout. C'est aussi un enjeu de société.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette étude vise à déterminer si une présence féminine accrue au sein des conseils d'administration produit une valeur ajoutée. Les conclusions à ce chapitre sont claires : le fonctionnement du conseil est plus efficient dû à la dynamique créée, la rentabilité semble

meilleure et les entreprises dotées de tels conseils obtiennent des résultats supérieurs au chapitre de la gouvernance.

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

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

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

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

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