

Diversité de genre dans les conseils d'administration canadiens : où sont les femmes leaders?

18 octobre 2023

Au cours des neuf dernières années, le nombre d'administratrices au sein des sociétés ouvertes canadiennes est passé de 11 % à 27 %, et le nombre de sociétés comptant au moins une haute dirigeante, de 60 % à 71 %. Plus nombreuses qu'auparavant dans les conseils d'administration et parmi les cadres supérieurs, les femmes n'occupent pourtant pas les postes de leadership clés. Voyons pourquoi les entreprises feraient bien d'agir concrètement pour assurer la diversité des genres, l'inclusion et la participation dans la sphère décisionnelle et comment elles peuvent s'y prendre.

Résumé

- [L'Avis multilatéral 58-316 du personnel des ACVM, Examen sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction](#) (le Rapport des ACVM) montre une trajectoire positive pour la représentation féminine dans les conseils d'administration et la haute direction, mais pas pour les postes de leadership clés.
- Des études montrent que les conseils d'administration et les équipes de haute direction où règne la diversité de genre génèrent de meilleurs résultats d'affaires, y compris sur le plan des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).
- Pour que la diversité de genre ait des chances de progresser, il faut des années de planification, ainsi que des cibles, des politiques écrites et des limites de mandats.

Les rapports

Dans leur rapport, les ACVM rendent compte d'une neuvième année consécutive d'analyse des renseignements sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction exigés par l'Annexe 58-101A1, Information concernant la gouvernance du Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance. Leur examen des documents de

600 sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto (TSX) a permis de relever de grandes tendances.

De manière générale, le Rapport des ACVM indique une progression de la représentation féminine aux conseils d'administration et dans les postes de haute direction :

Indicateur	9 ^e année	8 ^e année	1 ^{re} année
Postes au conseil d'administration occupés par des femmes	27 %	24 %	11 %
Postes vacants au conseil d'administration pourvus par des femmes	43 %	45 %	26 %*
Au moins une femme au conseil	89 %	87 %	49 %
Trois femmes ou plus au conseil	36 %	30 %	8 %
Au moins une femme à la haute direction	71 %	70 %	60 %
Adoption d'une politique sur la représentation féminine au conseil	64 %	61 %	15 %
Adoption de cibles de représentation féminine au conseil	43 %	39 %	7 %

* Données de la troisième année (cet indicateur n'a pas été évalué la première année).

Sans surprise, les émetteurs qui instaurent des mesures sur la diversité de genre (p. ex., cibles, politiques écrites) et des mécanismes de renouvellement du conseil (p. ex., limites de mandats) comptent en moyenne plus d'administratrices.

Importance des fonctions

De manière générale, la proportion d'administratrices et de cadres supérieures s'est améliorée depuis l'an dernier et a fortement progressé par rapport à 2014 (la première année). Cela dit, les gains ne sont pas aussi nets du côté des postes de leadership dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction :

Indicateur	9 ^e année	8 ^e année	Antérieurement*
Le poste de président du conseil est occupé par une femme	8 %	7 %	5 % (5 ^e année)
Une femme est cheffe de la direction	5 %	5 %	4 % (4 ^e année)
Une femme est cheffe des finances	17 %	19 %	14 % (4 ^e année)
Une cible de représentation féminine à la haute direction a été fixée	5 %	4 %	2 % (1 ^{re} année)

* Données pour la première année où les ACVM ont recueilli les renseignements en question.

Le leadership d'un conseil d'administration ne se limite pas à la présidence. En effet, selon Institutional Shareholder Services (ISS), il englobe la présidence et la vice-présidence du conseil, la présidence du comité d'audit, du comité de la rémunération et du comité des mises en candidature, le poste d'administratrice ou administrateur principal et la présidence au sens du rapport Higgs. Or, même en adoptant cette définition élargie, on ne constate aucune amélioration quant à la proportion d'administratrices exerçant des fonctions de leader.

Dans sa publication [Gender Diversity in Canadian Corporations: Rise in Board Seats for Women Hides Scant Progress in Leadership Roles](#) (le Rapport d'ISS), ISS établit que seulement 14 % des postes de leadership clés étaient occupés par des femmes en 2023. Ces résultats sont issus des données de quelque 220 entreprises inscrites à la cote de la TSX, ce qui représente à peu près 70 % de la capitalisation totale de cette place boursière. Le Rapport d'ISS semble indiquer qu'au regard de cet écart entre le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration et le nombre de femmes y occupant un poste de leadership, les entreprises canadiennes sont « loin de l'inclusion effective », qui ne s'atteint que « lorsque la participation dépasse le respect de quotas imposés ».

Femmes membres de la haute direction

Les résultats du Rapport des ACVM ne sont pas particulièrement optimistes vis-à-vis de la représentation féminine à la haute direction. Bien que 71 % des émetteurs comptent au moins une haute dirigeante, seulement 5 % ont une cheffe de la direction. La progression n'est que de 1 % par rapport à la quatrième année (première mesure de cet indicateur), et la proportion n'a pas bougé depuis la huitième. De même, seulement 17 % des émetteurs ont une cheffe des finances, soit 3 % de plus qu'à la quatrième année (première mesure), mais 2 % de moins qu'à la huitième. Dans son rapport, ISS recense 142 hautes dirigeantes au sein de 113 sociétés cotées à la TSX; on constate cependant que 45 % des entreprises évaluées n'en comptent aucune.

Le taux de représentation féminine à la haute direction varie d'un secteur à l'autre. C'est dans les secteurs de l'exploitation minière, des technologies, des hydrocarbures et des biotechnologies que le pourcentage d'émetteurs ayant au moins une haute dirigeante est le plus faible. Seulement 50 % des émetteurs de l'industrie minière en comptent au moins une, comparativement à 90 % des émetteurs du secteur du détail.

Si les équipes de haute direction sont à la remorque des conseils d'administration sur le plan de la diversité de genre, c'est en partie parce que le roulement y est plus faible. En effet, là où les administratrices et administrateurs sont élus chaque année, les hauts dirigeantes et hauts dirigeants ont souvent de plus longs mandats. Vu les compétences nécessaires à l'exercice de ce type de fonctions, il est conseillé aux entreprises qui veulent améliorer la diversité de genre de leur équipe de haute direction de commencer par dresser un plan de relève assorti d'un bassin de candidates potentielles. En outre, il y a une occasion unique pour les secteurs à prédominance masculine de se pencher sur les obstacles à l'accession des femmes aux postes de leadership. Ces obstacles connus, les entreprises pourront améliorer leurs politiques afin de favoriser la diversité de genre.

Arguments commerciaux en faveur du leadership au féminin

Les arguments commerciaux en faveur du leadership au féminin transcendent le résultat net. Des études indiquent effectivement que des conseils d'administration et des équipes de haute direction diversifiés favorisent non seulement de meilleurs résultats aux votes des actionnaires, mais aussi un meilleur rendement, et pas uniquement sur le plan financier.

Autrement dit, les entreprises qui portent attention à la diversité de genre s'en félicitent lorsque les actionnaires exercent leur droit de vote. Publié par l'Institut européen de la gouvernance d'entreprise, le document [Why do Investors Vote Against Corporate Directors?](#) (le Document de travail) révèle « un plus faible taux de dissidence des investisseurs envers les administrateurs des sociétés dont la représentation féminine au conseil d'administration est meilleure... [ce qui porte à croire] que les investisseurs appuient moins les conseils d'administration comptant peu de femmes ». À l'heure où l'activisme actionnarial est plus fort que jamais, le Document de travail conclut que « les actionnaires attachent de l'importance à la diversité des conseils d'administration et exercent leur droit de vote en conséquence ». Bref, la diversité de genre au sein des conseils d'administration renforce le soutien de la part des investisseurs.

Soulignons qu'à présent, les investisseurs s'intéressent de près à la manière dont les entreprises traitent les facteurs ESG. Dans la publication [Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case](#) de l'International Finance Corporation (la Publication de l'IFC), les auteurs établissent deux liens importants : i) une augmentation du nombre de femmes leaders favorise le respect de normes ESG plus strictes et ii) les entreprises qui renforcent leur performance ESG s'améliorent aussi relativement à des indicateurs essentiels. Ils concluent que, pris ensemble, ces résultats étayent l'idée voulant qu'une meilleure diversité de genre dans les conseils d'administration et les équipes de direction soit bénéfique pour la performance ESG et, par conséquent, pour les résultats organisationnels.

S'appuyant sur des données probantes, les auteurs ajoutent qu'une amélioration de la diversité de genre dans les conseils d'administration et une augmentation du nombre de femmes leaders sont associées à des effets positifs sur l'entreprise, dont les suivants : i) augmentation du rendement sur l'actif et du chiffre d'affaires; ii) amélioration de la qualité des bénéfices; iii) accroissement de la valorisation; iv) resserrement des contrôles internes; v) renforcement de la conformité éthique et sociale; vi) réduction des manquements à l'éthique (p. ex., fraude, délits d'initiés). Ils signalent que « l'immense majorité des études empiriques concluent également qu'une plus forte proportion de femmes dans les équipes de direction ne nuit pas aux résultats des entreprises ». À mesure que les chiffres augmenteront et que les études quantitatives et qualitatives s'élargiront, on connaîtra de mieux en mieux les effets de la diversité de genre dans les conseils d'administration et les équipes de direction.

Pour en savoir plus sur les questions ESG, consultez notre [article Tendances entourant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance \(ESG\) : dossiers à suivre et choses à savoir](#).

Prochaines étapes

Les sociétés ouvertes canadiennes font des progrès, mais il leur reste beaucoup de travail à accomplir pour assurer une participation réelle des femmes leaders. Vu l'importance grandissante que prennent les questions ESG aux yeux des investisseurs et des émetteurs, les entreprises doivent envisager des moyens d'assurer une inclusion effective, d'autant que la représentation féminine aux postes de leadership est à la fois une bonne pratique et un facteur de rendement financier.

Par son initiative Driven by Women™, BLG entend collaborer avec ses clients et ses partenaires pour que les femmes leaders aient une plus grande place dans la société. Nous aidons les femmes à établir des contacts, à s'épanouir sur le plan professionnel et à saisir des occasions d'exercer leur leadership.

Si vous cherchez des moyens d'améliorer la diversité de genre dans la hiérarchie de votre organisation, vous pouvez compter sur les expertes et experts de BLG. Nos avocates et avocats se tiennent au courant des nouveautés entourant la gouvernance d'entreprise, et nos équipes multidisciplinaires travaillent avec les clients afin de repérer les problèmes potentiels et de générer des résultats. Si vous avez des questions sur les nouveautés entourant la gouvernance d'entreprise ou leurs conséquences potentielles sur votre organisation, n'hésitez pas à communiquer avec les auteurs du présent article ou l'une des personnes-ressources ci-dessous.

Par

[Laura Levine, Julie Bogle, Breanna Chesley](#)

Services

[Marchés financiers, Gouvernance, Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance \(ESG\), Femmes de tête](#)

BLG | Vos avocats au Canada

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. (BLG) est le plus grand cabinet d'avocats canadien véritablement multiservices. À ce titre, il offre des conseils juridiques pratiques à des clients d'ici et d'ailleurs dans plus de domaines et de secteurs que tout autre cabinet canadien. Comptant plus de 725 avocats, agents de propriété intellectuelle et autres professionnels, BLG répond aux besoins juridiques d'entreprises et d'institutions au pays comme à l'étranger pour ce qui touche les fusions et acquisitions, les marchés financiers, les différends et le financement ou encore l'enregistrement de brevets et de marques de commerce.

blg.com

Bureaux BLG

Calgary

Centennial Place, East Tower
520 3rd Avenue S.W.
Calgary, AB, Canada
T2P 0R3

T 403.232.9500
F 403.266.1395

Ottawa

World Exchange Plaza
100 Queen Street
Ottawa, ON, Canada
K1P 1J9

T 613.237.5160
F 613.230.8842

Vancouver

1200 Waterfront Centre
200 Burrard Street
Vancouver, BC, Canada
V7X 1T2

T 604.687.5744
F 604.687.1415

Montréal

1000, rue De La Gauchetière Ouest
Suite 900
Montréal, QC, Canada
H3B 5H4

T 514.954.2555
F 514.879.9015

Toronto

Bay Adelaide Centre, East Tower
22 Adelaide Street West
Toronto, ON, Canada
M5H 4E3

T 416.367.6000
F 416.367.6749

Les présents renseignements sont de nature générale et ne sauraient constituer un avis juridique, ni un énoncé complet de la législation pertinente, ni un avis sur un quelconque sujet. Personne ne devrait agir ou s'abstenir d'agir sur la foi de ceux-ci sans procéder à un examen approfondi du droit après avoir soupesé les faits d'une situation précise. Nous vous recommandons de consulter votre conseiller juridique si vous avez des questions ou des préoccupations particulières. BLG ne garantit aucunement que la teneur de cette publication est exacte, à jour ou complète. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sans l'autorisation écrite de Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Si BLG vous a envoyé cette publication et que vous ne souhaitez plus la recevoir, vous pouvez demander à faire supprimer vos coordonnées de nos listes d'envoi en communiquant avec nous par courriel à desabonnement@blg.com ou en modifiant vos préférences d'abonnement dans blg.com/fr/about-us/subscribe. Si vous pensez avoir reçu le présent message par erreur, veuillez nous écrire à communications@blg.com. Pour consulter la politique de confidentialité de BLG relativement aux publications, rendez-vous sur blg.com/fr/ProtectionDesRenseignementsPersonnels.

© 2025 Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Borden Ladner Gervais est une société à responsabilité limitée de l'Ontario.