



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Plus de femmes aux conseils ? Oui, mais comment ?

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), FRSC
Président exécutif du conseil
IGOPP

François Dauphin, MBA, CPA, CMA
Directeur de la recherche
IGOPP



PLUS DE FEMMES AUX CONSEILS! OUI, MAIS COMMENT?

Ce fut maintes fois documenté, le taux de présence des femmes aux conseils d'administration de sociétés cotées en Bourse est faible et augmente à un rythme de tortue (par exemple de 15 % en 2009 à 22 % en 2014 chez les 100 plus grandes entreprises canadiennes; source : Canadian Spencer Stuart Board Index, 2014). Pourtant, le pourcentage de femmes élues pour les postes à combler en 2014 atteignait 43 % (Source : Spencer Stuart, *ibid*).

Récemment, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié un rapport sur la présence des femmes aux postes d'administrateurs et comme membres de la haute direction des émetteurs assujettis, rapport qui fait état d'une disposition généralement favorable à une plus grande diversité de genre sur les conseils des entreprises canadiennes. Cependant, les cibles, politiques et mesures tangibles demeurent très variables selon la taille et l'industrie d'appartenance des émetteurs; cette hétérogénéité se traduit par des résultats au global que l'on pourrait qualifier de corrects, sans plus, en matière de présence féminine.

Selon les constats des ACVM, la grande majorité des émetteurs échantillonnés (65%) ont choisi de ne pas adopter de politique écrite sur la représentation féminine au conseil, et 19% des émetteurs ont adopté une fixation de la durée du mandat des administrateurs comme mécanisme de renouvellement du conseil; cette durée est établie principalement en fonction d'une limite d'âge (53 % de ceux qui ont eu recours à cette forme de mécanisme) ou une limite à la durée des fonctions (24 %) ou les deux (23 %).

Taux de renouvellement des conseils

Bien que réticentes à adopter des politiques formelles, les sociétés cotées en Bourse ont néanmoins cherché à augmenter le taux de nomination de femmes lorsque des vacances au conseil doivent être comblées. Or, le facteur qui explique en grande partie la lenteur manifeste dans l'accession des femmes aux conseils d'administration tient *au faible taux de renouvellement des conseils*.

En effet, le taux de renouvellement «naturel» des conseils s'établit à 7,3 % et est demeuré constant depuis plusieurs années. Même avec *une politique de nommer une femme pour deux vacances au conseil*, le faible taux de renouvellement des conseils ferait en sorte que la présence féminine n'atteindrait que **35 % en 2021!**



Nous avons voulu établir l'impact sur la représentation féminine au conseil de différentes mesures souvent invoquées pour augmenter le taux de renouvellement des conseils. Nous avons pris comme base d'étude les entreprises du S&P/TSX 60¹.

Au 7 octobre 2015, les femmes occupent 22,8 % des sièges aux conseils des entreprises composant l'indice. Cependant, il est plus intéressant d'observer la présence féminine parmi les administrateurs *indépendants* qui représentent quelque 80 % de tous les administrateurs. Les membres non indépendants proviennent soit de la direction, soit sont des fondateurs et les membres de leur famille ou d'autres actionnaires de contrôle. Leur statut de membre du conseil n'est pas assujéti aux mêmes démarches que pour les membres indépendants.

Dans les faits, donc, les femmes occupent 143 des 550 postes d'administrateurs *indépendants*, soit **26,0** % d'entre eux.

Le tableau 1 montre l'âge moyen des administrateurs indépendants selon leur sexe, et le nombre d'années écoulées depuis qu'ils siègent sur ce même conseil. On constate que les femmes sont, en moyenne, plus jeunes, et occupent leur poste depuis moins longtemps.

TABLEAU 1
Expérience en fonction et âge des administrateurs indépendant du S&P/TSX 60

	Moyenne pour les femmes	Moyenne pour les hommes	Moyenne globale
Nombre d'années au même conseil	6,40 années	7,86 années	7,48 années
Âge	59,6 ans	65,1 ans	63,7 ans

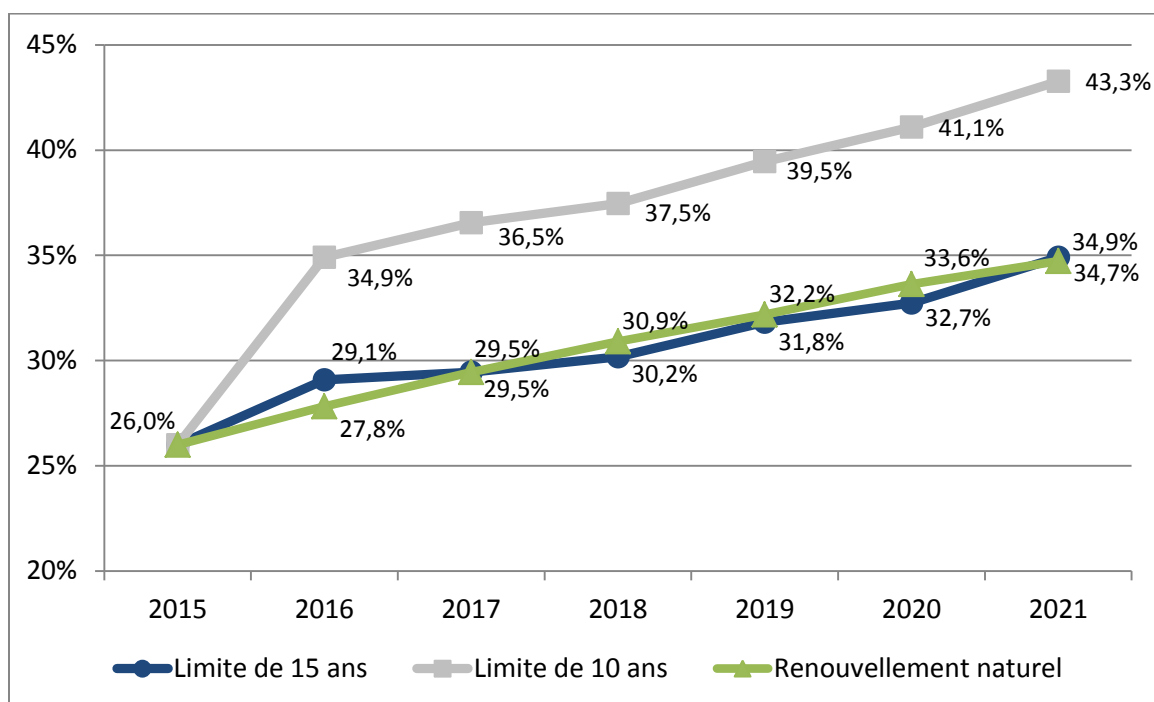
Qu'arriverait-il à la représentation féminine des conseils si toutes les entreprises du S&P/TSX 60 étaient assujétiées à des mesures de renouvellement comme un nombre maximal d'années en poste ou un âge limite et qu'un nouvel administrateur sur deux ainsi nommé était une femme ?

¹ Les données sur les administrateurs proviennent de la base de données Boardex; certaines données manquantes (notamment sur l'âge des administrateurs) ont été complétées manuellement pour obtenir l'image la plus fidèle possible.

Comme le montre le Graphique 1, en limitant à 10 ans le mandat d'un administrateur, la présence féminine atteint 43 % dans cinq ans; avec une limite de 15 ans, cette présence féminine plafonne à 35 %, le même niveau que selon le taux de remplacement «naturel».

GRAPHIQUE 1

Hypothèses d'évolution du pourcentage de femmes parmi les administrateurs Indépendants des entreprises du S&P/TSX 60, après l'application d'une mesure de renouvellement des administrateurs fondée sur une limite du nombre d'années en fonction



Hypothèses : le nombre de sièges demeure constant au fil des ans à 550, et le taux de présence féminine lors du renouvellement est de 50 %. Le taux de renouvellement naturel des conseils est de 7,3 %; nous n'avons pas considéré le taux de renouvellement naturel pour les calculs rattachés à l'application des mesures, car une proportion indéterminée du renouvellement naturel provient des mêmes départs calculés dans l'application des mesures. Cependant, si nous considérons renouvellement naturel en sus de l'application des mesures, un ajout de 1 % à 2 % de plus au taux de présence féminine serait probablement justifié.

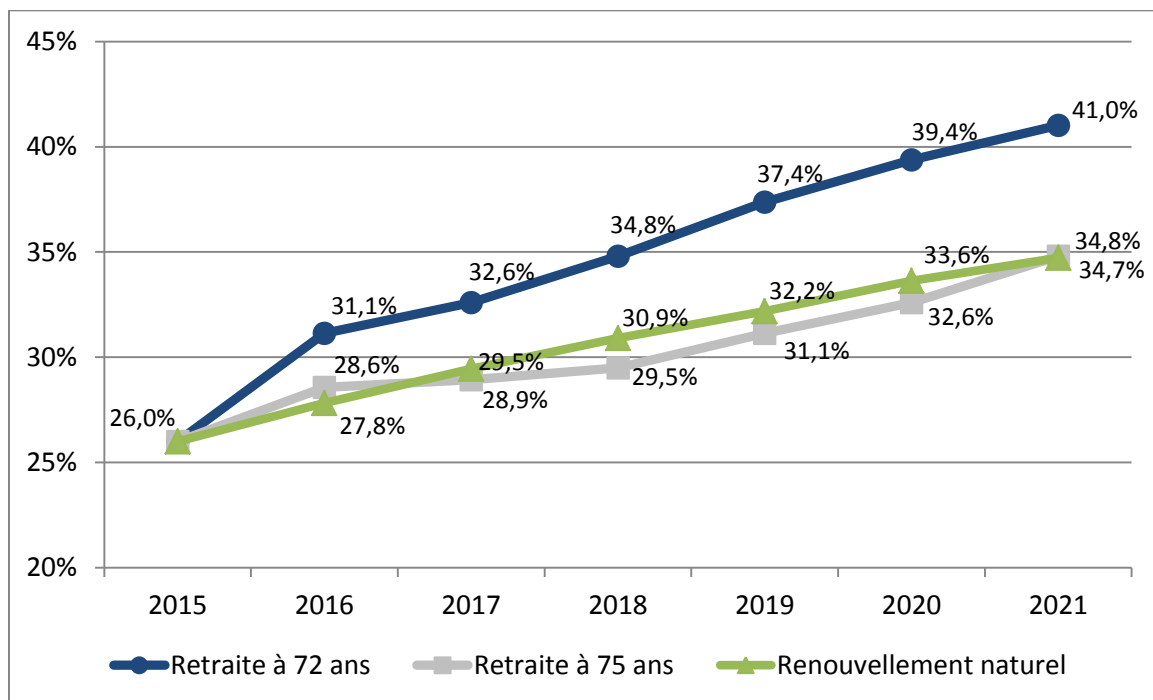
Un âge limite?

Quel serait l'effet d'établir un âge limite aux membres de conseil (disons 72 ans ou 75 ans).

Le Graphique 2 montre l'évolution du taux en fonction de l'application de mesures fondées sur l'âge de la retraite. Les résultats sont similaires en ce qu'un retrait forcé du conseil à 72 ans fait grimper le taux de présence féminine à plus de 40% en 2021, mais qu'un retrait obligatoire à 75 ans donne des résultats équivalents au taux de renouvellement «naturel» des conseils.

GRAPHIQUE 2

Hypothèses d'évolution du pourcentage de femmes parmi les administrateurs indépendants des entreprises du S&P/TSX 60, après l'application d'une mesure de renouvellement des administrateurs fondée sur un âge de retraite obligatoire



Hypothèses : le nombre de sièges demeure constant au fil des ans, et le taux de présence féminine lors du renouvellement est de 50 %. Le taux de renouvellement naturel des conseils est de 7,3 %; nous n'avons pas considéré le taux de renouvellement naturel pour les calculs rattachés à l'application des mesures, car une proportion indéterminée du renouvellement naturel provient des mêmes départs calculés dans l'application des mesures. Cependant, si nous considérons renouvellement naturel en sus de l'application des mesures, un ajout de 1 % à 2 % de plus au taux de présence féminine serait probablement justifié.

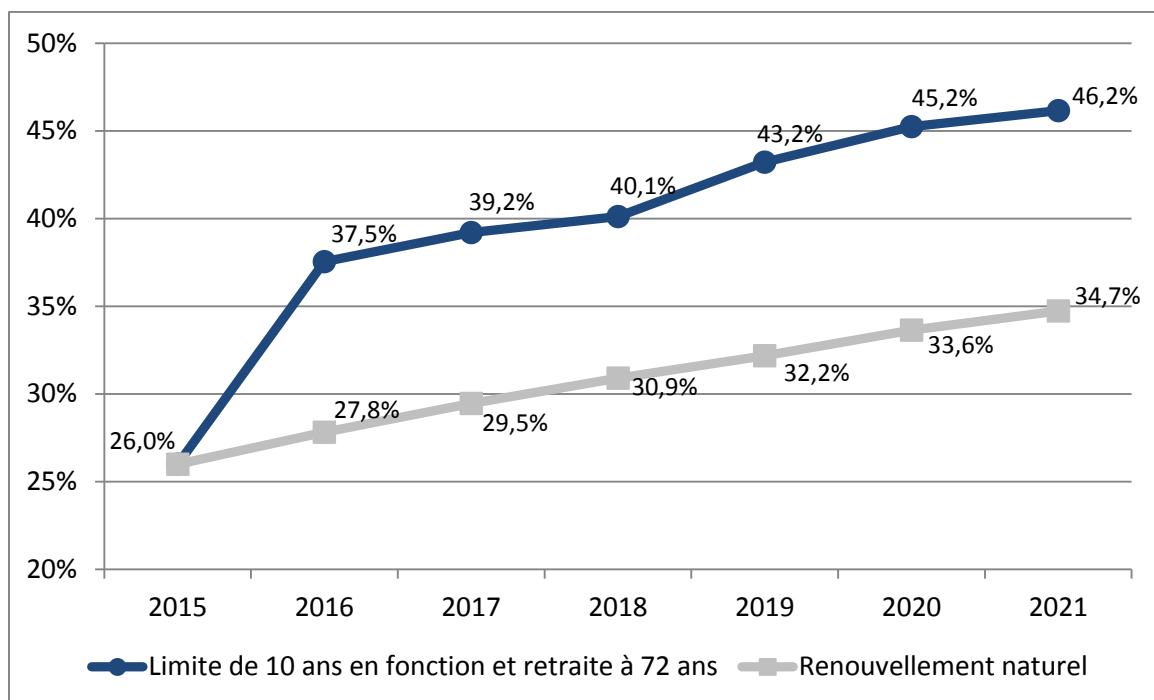
Dans les deux cas, l'objectif de 40 % de mixité fixé par l'IGOPP en 2009 serait atteint d'ici cinq ans (soit onze ans après la prise de position de notre Institut), soit par la fixation d'un âge limite de 72 ans ou un terme limite de 10 ans.

Évidemment, on pourrait proposer d'adopter les deux mesures à la fois, soit une limite de dix ans comme membre du conseil **ou** avoir atteint l'âge de 72 ans.

Le Graphique 3 montre l'impact dramatique d'une telle combinaison, le taux de présence féminine atteignant plus de 46 % en 2021.

GRAPHIQUE 3

Hypothèses d'évolution du pourcentage de femmes parmi les administrateurs indépendants des entreprises du S&P/TSX 60, après l'application simultanée de deux mesures de renouvellement des administrateurs



Hypothèses : le nombre de sièges demeure constant au fil des ans, et le taux de présence féminine lors du renouvellement est de 50 %. Le taux de renouvellement naturel des conseils est de 7,3 %; nous n'avons pas considéré le taux de renouvellement naturel pour les calculs rattachés à l'application des mesures, car une proportion indéterminée du renouvellement naturel provient des mêmes départs calculés dans l'application des mesures. Cependant, si nous considérons renouvellement naturel en sus de l'application des mesures, un ajout de 1 % à 2 % de plus au taux de présence féminine serait probablement justifié.



Toutefois, ces deux mesures suscitent, à juste titre, de vives critiques. Leur caractère arbitraire, l'absence de lien avec la performance réelle d'un administrateur choquant. Dans sa prise de position, l'IGOPP ne s'y montrait pas favorable, mais insistait plutôt sur deux aspects :

1. Que les sociétés cotées en Bourse adoptent une politique de nommer une femme pour chaque deux vacances au conseil jusqu'à ce que le conseil compte au moins 40 % de femmes (une cible fixe de 50 % peut s'avérer trop précise pour être constamment maintenue; l'IGOPP propose que tout conseil comporte au moins 40 % de femmes ou d'hommes);
2. Qu'une évaluation rigoureuse de la contribution des membres du conseil soit menée de façon à remplacer ceux qui ont peu de valeur ajoutée; cette dernière mesure demande courage et engagement de la part du conseil et de son président.