

# GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS VERS UNE GOUVERNANCE PARITAIRE



[YWCAQUEBEC.QC.CA](http://YWCAQUEBEC.QC.CA)

YWCA  
QUÉBEC



# INTRODUCTION

Depuis plus de 145 ans, la YWCA Québec travaille pour et avec les femmes qu'elle accompagne fièrement vers le meilleur d'elles-mêmes. Dans ses efforts pour mettre en œuvre diverses actions visant l'autonomisation des femmes, notre organisation s'est investie dans la formation permettant aux femmes et aux jeunes femmes d'acquérir des connaissances et des compétences de base dans le but de devenir membre d'un conseil d'administration en toute confiance. Depuis 2002, plus de 1 250 femmes ont suivi nos formations Leaders et décisionnelles.

Dans un souci d'atteinte de la parité femmes-hommes en gouvernance des organisations, la YWCA Québec ressent le besoin de déployer des efforts destinés aux organisations. Après avoir préparé le Guide pour une gouvernance paritaire : pour des C.A. égalitaires, nous avons offert pendant 3 ans un service d'accompagnement sur mesure à une quarantaine d'organisations désireuses d'augmenter le nombre de femmes dans leurs instances décisionnelles.

Il nous fait plaisir de vous offrir le nouveau Guide d'accompagnement des organisations vers une gouvernance paritaire élaboré à partir de l'expérience d'accompagnement vécue entre 2017 et 2020. Vous y retrouverez des modèles d'outils pouvant être adaptés à la situation de votre organisation. En vous inspirant de ces modèles, vous pourrez mettre en place le processus d'atteinte de la parité et son maintien dans votre organisation.

Pour une société plus juste et égalitaire et pour une meilleure représentativité de la population, des points de vue, des expertises, des compétences et des expériences, dirigeons-nous vers une gouvernance paritaire.



# LA PARITÉ

Une organisation est jugée paritaire si le ratio femmes-hommes au sein de son conseil d'administration se situe entre 40% et 60%. Les milieux où la proportion de femmes se situe entre 40% et 60 % se rapportent plus souvent aux domaines leur étant traditionnellement associés comme l'éducation, la santé et la culture. Elles sont moins présentes dans les domaines traditionnellement masculins comme la science, la technologie et les finances.

L'égalité des femmes et des hommes est consacrée dans les chartes du Québec et du Canada et demeure l'un des objectifs de la Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021. La parité doit se traduire par une participation paritaire des femmes et des hommes en gouvernance des lieux décisionnels dans tous les milieux confondus.

## Les avantages de la parité

Les avantages de la parité sont nombreux. Mettre en place des mesures pour favoriser la parité entre les hommes et les femmes est le premier pas vers une gestion plus saine de l'organisation.

Parmi les avantages principaux associés à l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration : une meilleure représentativité de la population, l'innovation qu'entraîne la diversité des points de vue, des compétences et des expériences ainsi qu'une meilleure prise en compte des enjeux spécifiques aux femmes.



# BOÎTE À OUTILS – DOCUMENTS TYPES

Nous vous proposons dans ce guide quelques outils favorisant l'atteinte et le maintien de la parité dans une organisation :



**Politique de parité**



**Matrice des compétences**



**Processus de recrutement  
candidates administratrices**



**Appel de candidatures féminines**



**Canevas d'entrevue**

# POLITIQUE DE PARITÉ



**CONSIDÉRANT** que l'égalité des femmes et des hommes est consacrée dans les chartes du Québec et du Canada;

**CONSIDÉRANT** que l'égalité doit se traduire par une participation paritaire des femmes et des hommes dans la gouvernance des institutions et des organisations;

**CONSIDÉRANT** la valeur ajoutée pour toute institution ou organisation d'une plus grande parité;

**CONSIDÉRANT** que cette parité exige, de la part des différents acteurs sociaux, une vigilance constante et la mise en place de stratégies proactives et de mesures incitatives;

**EN CONSÉQUENCE**, reconnaissant et faisant siens ces principes et valeurs, (Nom de l'Organisation) se dote d'une politique de parité, qui constituera l'un des socles essentiels de sa gouvernance.

## Les définitions

Au sens de la présente politique, le terme « parité » doit être compris dans le sens suivant :

**Parité : représentation égale des femmes et des hommes au sein de l'organisation.**

## La politique

En conformité avec les valeurs et les principes auxquels il adhère, **(nom de l'organisation)** veut structurer son conseil d'administration pour en faire une instance paritaire et inscrire cette parité dans ses règles de gouvernance. Il veut également, en cette matière, devenir un organisme de référence auprès de ses membres.

**(Nom de l'organisation)** s'engage à atteindre, au sein de son conseil d'administration, une représentation minimale de 40% des deux genres et une représentation maximale de 60%.

**Les indicateurs retenus pour l'atteinte de la parité sont les suivants :**

| <u>Groupe</u> | <u>Indicateur</u>      | <u>Cible à atteindre</u>   |
|---------------|------------------------|----------------------------|
| Femmes        | Nombre de femmes au CA | Plus de 40% (minimum X/XX) |

## Calendrier de réalisations

L'atteinte des objectifs de parité se fera selon un échéancier ajusté au rythme de renouvellement de la composition du conseil d'administration.

Ou

Atteindre : \_\_\_\_\_ % en 20 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ % en 20 \_\_\_\_\_

## Mesures de mise en oeuvre de la politique de parité

### × Recrutement :

- Recherche active de candidats et de candidates;
- Diversification du bassin de recrutement;
- Constitution d'une banque de candidats et de candidates comprenant un nombre égal de femmes et d'hommes;
- Protocole de recrutement structuré autour des compétences recherchées et des objectifs à atteindre en matière de parité.

### × Accueil et intégration

- Élaboration d'un guide d'accueil au conseil d'administration;
- Séance d'accueil;
- Au besoin, mentorat assuré par des membres d'expérience du conseil d'administration.

### × Remplacement des membres du CA

- Remplacement rapide des membres du conseil d'administration dont le mandat est expiré ou qui doivent quitter;
- Déterminer un nombre maximal de renouvellements de mandat;
- Préparation d'une relève en accueillant au sein du conseil d'administration des membres «observateurs».

### × Gestion de la politique

- Instaurer un comité de gouvernance ou de mise en candidature avec comme mandat la mise en place de la politique, son suivi et son évaluation.

## Évaluation et reddition de comptes

- ✘ Évaluation annuelle de l'atteinte des objectifs de la politique : mesures mises en place, stratégies adoptées, progrès réalisés et mesures à mettre en place;
- ✘ Faire état de cette évaluation dans le rapport annuel de l'organisation;
- ✘ Diffuser largement la politique, ses objectifs et l'atteinte des résultats auprès des membres de l'organisation, des organisations partenaires ou de parties prenantes.

## Des initiatives inspirantes

Le Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale, en collaboration avec la YWCA Québec, a élaboré et adopté un politique incluant une notion de diversité. Leur [Politique en matière de parité et de diversité](#) est accessible en ligne.

Le conseil d'administration de l'organisation Les Œuvres de la Maison Dauphine a adopté à l'unanimité en 2019 une résolution s'engageant à mettre les efforts requis lors des démarches de recrutement pour atteindre et maintenir la parité au sein de son C.A.







| Matrice des compétences du conseil d'administration |   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|---|---|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------|----|----|----|
| DOMAINES DE COMPÉTENCES                             |   | Membres actuels au CA |    |    |    |    |    |    |    |    |     | Membres potentiels |    |    |    |
|   |   | 1-                    | 2- | 3- | 4- | 5- | 6- | 7- | 8- | 9- | 10- | 11-                | 1- | 2- | 3- |
| Autres expériences recherchées                      |   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   |   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   |   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   |   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
| Renseignements démographiques                       |   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
| Région  | Québec quartiers centraux                 |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Québec ville                              |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Agglomération de Québec                   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Rive Sud de Québec                        |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Rive Nord de Québec                       |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Autres                                    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
| Sexe  | Féminin                                   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Masculin                                  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Autre                                     |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
| Âge   | Moins de 25 ans                           |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | 25 à 40 ans                               |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | 41 à 55 ans                               |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | 56 à 70 ans                               |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
|   | Plus de 70 ans                            |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |
| Diversité   | Personne issue de la diversité culturelle |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |

Source consultées:

- 1) Matrice des compétences de Centraide Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches
- 2) Deloitte - Matrice des compétences du conseil
- 3) Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence - Pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'activités - Avril 2014
- 4) YWCA Québec - Matrice des compétences pour les membres des C.A.

# PROCESSUS DE RECRUTEMENT - CANDIDATES ADMINISTRATRICES



- ✘ Mise sur pied d'un comité de mise en candidature au moins 3 mois avant la date fixée pour la tenue de l'assemblée générale des membres;
- ✘ Révision de la fin des mandats des administrateurs en vue de la prochaine assemblée générale;
- ✘ Révision de l'objectif de parité femme-homme souhaité pour la composition du CA à la suite de prochaine assemblée générale;
- ✘ Révision de la matrice des compétences avec les administrateurs en place pour déterminer les habiletés et compétences recherchées chez les candidates;
- ✘ Détermination d'un calendrier des étapes en vue de la sollicitation de candidatures pour combler les postes et recommandations lors de l'assemblée générale (selon les dispositions des règlements généraux de l'organisation);
- ✘ Préparation d'un appel de candidatures (modèle type proposé);
- ✘ Détermination des lieux de diffusion potentiels de l'appel de candidatures en regard du type de candidatures recherché;
- ✘ Diffusion de l'appel de candidatures :
  - Au près des membres de l'organisation
    - Par courriel ou autre moyen de communication à l'interne de l'organisation
  - À l'externe
    - Réseaux sociaux de l'organisation
    - Au près de parties prenantes de l'organisation
    - Au près de réseaux actifs dans les sphères d'activités reliées aux habiletés et compétences recherchées pour les candidatures souhaitées

- ✘ Cibler certaines candidates pour approches directes par les membres du comité ;
- ✘ Distribution entre les membres du comité des tâches pour les contacts directs des candidates ciblées;
- ✘ Analyse des candidatures reçues pour entrevues ou recommandations directement à l'assemblée générale (selon les règlements généraux de l'organisation);
- ✘ Si entrevue, avant recommandation à l'assemblée générale des membres, voir Canevas entrevue candidature administrative;
- ✘ Recommandations à l'assemblée générale des membres de l'organisation.





# APPEL DE CANDIDATURES – CONSEIL D'ADMINISTRATION

## Recherche de candidatures féminines

Nom de l'organisation :

Postes à pourvoir pour :

(nom de l'organisation) est à la recherche de (nombre recherché) personne(s) dynamique(s) et engagée(s) (qualités personnelles recherchées ex. objective, indépendante d'esprit, intègre, fiable, responsable) pour rejoindre son conseil d'administration. Ce dernier est composé de (nombre de membres) membres qui se réunissent au moins (nombre de rencontres) par année selon un calendrier préétabli.

Le conseil d'administration participe à l'élaboration et l'adoption du plan stratégique et de plans d'actions, encadre et supervise les opérations de l'organisation. Il agit en accord avec des politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes et assure le suivi de ses décisions afin de répondre de celles-ci. Il s'est doté d'une politique favorisant une gouvernance paritaire ainsi que d'une politique relative au remboursement de frais de gardiennage (facultatif).

Le conseil d'administration est à la recherche de personnes ayant des compétences dans un ou plusieurs des domaines suivants: (préciser les domaines rechercher selon la grille de compétence établie. Ex. comptabilité, communication, juridique).

Aucune rémunération n'est attachée à ce poste.

### (Description de la mission de l'organisation)

Pour déposer votre candidature, faites parvenir votre curriculum vitae ainsi qu'une lettre de motivation à (adresse) en spécifiant CANDIDATURE CA dans l'objet du message avant le (date limite pour postuler). Seules les candidatures jugées intéressantes seront contactées par l'organisation pour une entrevue.



# CANDIDATURE FÉMININE - CONSEIL D'ADMINISTRATION CANEVAS D'ENTREVUE

Nom de l'organisation : \_\_\_\_\_

Nom de l'administratrice : \_\_\_\_\_

Durée du mandat envisagée : De \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

## Coordonnées de l'entrevue

Lieu : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

## Comité de sélection :

Membres : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1 De quelles compétences ou habiletés générales et spécifiques pouvez-vous faire bénéficier le conseil d'administration de l'organisation afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs organisationnels?
- 2 Êtes-vous familière avec les rôles et responsabilités des administrateurs ? Avez-vous déjà été administratrice d'une organisation ? Si oui laquelle? (ou dans quel domaine?)
- 3 Décrivez-nous selon vous le rôle que doit jouer un membre d'un conseil d'administration pour s'assurer du maintien d'une relation efficace et efficiente entre le conseil d'administration et la direction générale de l'organisation? Qu'avez-vous déjà fait pour vous assurer du maintien d'une telle relation?
- 4 Pouvez-vous nous décrire une situation à votre travail ou dans un contexte de bénévolat où vous avez fait partie d'une équipe dans laquelle vous avez dû prendre un risque ou gérer une situation difficile. Quels facteurs avez-vous pris en considération tant personnellement qu'en groupe pour faire face à la situation? Quel processus décisionnel avez-vous pris pour arriver à une décision? Quel a été l'impact sur la situation?
- 5 Décrivez-nous une situation à votre travail ou dans un contexte de bénévolat où vous et un de vos collègues aviez des opinions diamétralement opposées alors qu'une position publique unie était de mise. Quelles stratégies avez-vous utilisées pour résoudre la situation? Si vous n'étiez pas d'accord avec la position finale adoptée, qu'avez-vous fait?
- 6 L'organisation fait annuellement appel à la générosité de donateurs. Êtes-vous prête à participer à la sollicitation active de dons?
- 7 Quelles sont vos attentes envers l'organisation pour être une administratrice engagée et efficace?
- 8 Si vous ne pouvez joindre le conseil d'administration de l'organisation au cours de la prochaine année, seriez-vous prête à ce que votre candidature soit de nouveau considérée? Si oui, y aurait-il une période plus appropriée?
- 9 Avez-vous des questions?

# REMERCIEMENTS

## Partenaires pour la parité

Accès transport viable; Accorderie de Québec; L'Appui Capitale-Nationale pour les proches aidants d'aînés; La Bande vidéo; La Boussole; Caisse Desjardins de Ste-Foy; Carrefour des enfants de Saint-Malo; Centre d'action bénévole de Québec; Centre Mgr Marcoux; CDEC de Québec; Centre de parrainage civique de Québec; Centre Signes d'Espoir; Centrespoir-Charlesbourg; Centre Social de la Croix Blanche; Cercle finances du Québec; Chambre de commerce de Beauceville; Chambre de commerce et d'industrie de Québec; Citoyenneté jeune; Conseil de la culture des régions de Québec et Chaudière-Appalaches; Contact-Aînés; Coopérative funéraire des Deux Rives; Corsaire | Design | Communication | Web; Entraide des aînés de Sillery; ÉquiTravail; Fondation du cégep de Sainte-Foy; Fondation François-Lamy; Fondation Pause-Bonheur; Forum jeunesse de la Capitale-Nationale; Fripe.com; Groupe Femmes, politique et démocratie; Immeuble Populaire de Québec; Libre Emploi; L'Institut Canadien de Québec; Maison Léon Provencher; Océan; Organisme Horizon nouveau; Les Œuvres de la Maison Dauphine; Ose entreprendre; Parc Maritime de St-Laurent; Patro Laval; Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale; Projets Bourlamaque; Réseau d'agriculture urbaine de Québec; Récif 02; Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale, Portneuf et Charlevoix; Réseau femmes et politique municipale; Service d'entraide Basse-Ville; Société d'aide et de développement des collectivités; Société de développement commercial du quartier Montcalm; Société d'histoire de Sillery et Voice of english speaking Québec.

## Partenaires financiers

Québec 

Canada 