

# Guide de bonnes pratiques en gouvernance inclusive

Favoriser l'accès et la rétention des femmes immigrantes ou racisées aux postes de direction et aux conseils d'administration

*Pour les entreprises privées québécoises*

Avec la participation financière de :

Québec 

# Introduction

La diversité des genres dans les conseils d'administration et la direction des entreprises est une question d'actualité depuis plusieurs années au Québec, tout comme au Canada et à l'étranger. Différentes méthodes visant à améliorer la représentation féminine au sein de ces instances ont été adoptées. Malgré tout, ces sociétés sont encore loin de la parité entre les femmes et les hommes, et cette situation n'évolue que lentement dans bien des secteurs d'activité. Que dire alors de la place qui y est réservée aux femmes immigrantes et racisées !

Selon le rapport de l'enquête *Gouvernance au Québec : portrait et perspectives 2026*, réalisée par le Collège des administrateurs de sociétés en partenariat avec le Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés, la place des femmes dans les conseils d'administration (CA) des entreprises québécoises reste préoccupante en 2026. Globalement, la présence des femmes dans les CA avoisine la borne inférieure de la zone de parité (de 40 % à 60 %), mais les variations sont très importantes selon la taille et le type d'organisation. Ainsi, 42,8 % des sièges des CA sont actuellement occupés par des femmes, et leur proportion dans les plus petites organisations est significativement supérieure (52,3 %) à celle des moyennes (38,8 %) et grandes organisations (42,1 %). La représentativité féminine varie sensiblement en fonction des types d'organisation. Les femmes représentent 33,3 % des membres des CA des sociétés ouvertes, et 52,4 % des membres des sociétés publiques ou parapubliques.

La résistance à la percée des femmes dans les CA ressemble à celle observée dans les hautes fonctions des entreprises : une barrière – qualifiée de « plafond de verre » – empêche les femmes de progresser jusqu'au sommet. Ainsi, rares sont celles qui occupent la direction d'entreprises canadiennes cotées à la Bourse de Toronto, selon un rapport des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). En 2020, seulement 4,6 % d'entre elles étaient dirigées par des femmes. Pour les entreprises québécoises, cette proportion n'est que très légèrement supérieure, atteignant 6,6 %.

Un conseil d'administration diversifié – en termes de genre, d'origine culturelle et sociale, d'âge, de parcours, de compétences, de situations de handicap – offre des avantages très concrets, des avantages qui ne sont pas seulement éthiques, mais aussi stratégiques et économiques.

La diversité des expériences et des points de vue réduit en effet l'expression de la pensée unique, ce qui entraîne la prise de décisions plus nuancées et souvent plus solides face aux risques.

De plus, de nombreuses études montrent que les organisations dont les instances dirigeantes sont diversifiées ont tendance à mieux anticiper les évolutions de marché, à innover davantage et à obtenir de meilleurs résultats financiers à long terme.



Dans le cadre du programme du Groupe des Vingt, un programme de formation en gouvernance inclusive, Concertation Montréal a accompagné 176 organisations de tailles diverses et de secteurs d'activité diversifiés, des organismes à but non lucratif (OBNL), publics et parapublics, des coopératives et des entreprises d'économie sociale sensibles aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Ces organisations souhaitent acquérir des outils et être soutenues afin de développer des pratiques plus inclusives et d'enrichir leur conseil d'administration de leaders ainsi que de professionnelles et de professionnels d'expérience provenant de la diversité.

Cet outil a été élaboré grâce au soutien financier du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). Il vise à soutenir les entreprises québécoises dans la création d'un environnement organisationnel favorisant l'avancement durable des femmes immigrantes ou racisées et leur accès à des postes de direction et à des conseils d'administration (CA). Les femmes immigrantes et racisées font face à des obstacles spécifiques persistants (discrimination systémique, manque de reconnaissance des compétences, réseaux d'accès restreints, etc.).

---

**Coordination et conception :** Nabila Ghernati

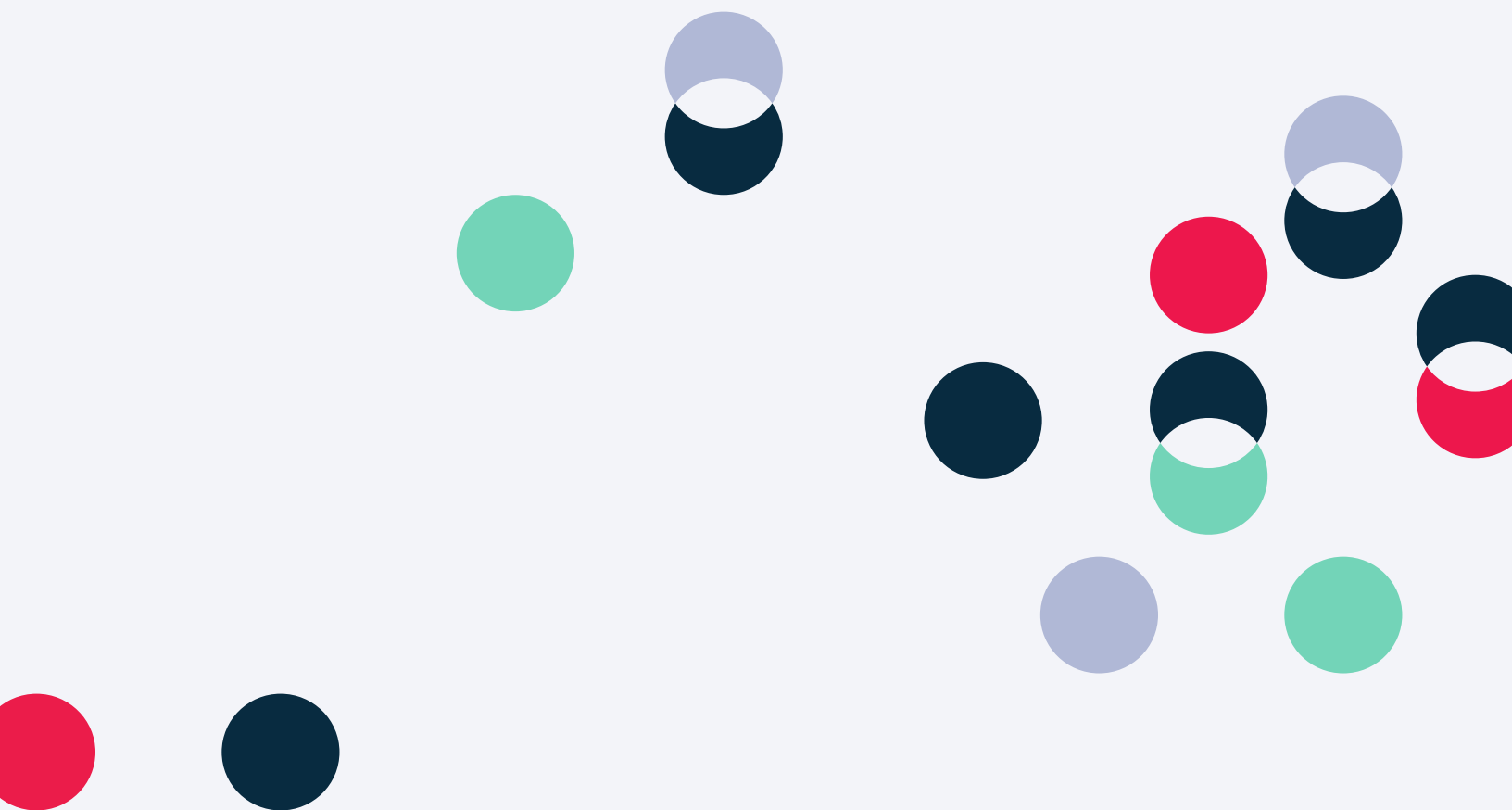
**Collaboration :** Philippe Massé et Marie-Pierre Carbonneau

**Révision linguistique :** Denise Babin Communication

**Conception graphique :** pilondesign

Pour favoriser l'accès et la rétention des femmes immigrantes ou racisées aux postes de direction et aux conseils d'administration, les entreprises privées québécoises doivent d'abord poser un diagnostic clair de leur gouvernance et de leurs pratiques, puis leur haute direction doit afficher un engagement ferme – soutenu par des responsabilités et des ressources conséquentes – à corriger la situation, si cela est nécessaire. Elles doivent ensuite revoir leurs processus de recrutement et de nomination afin d'élargir les bassins de talents et de réduire les biais, tout en investissant dans le développement des compétences par le biais du mentorat, de la formation et de l'accompagnement vers les rôles décisionnels. La création d'un environnement de travail et de gouvernance réellement inclusif, fondé sur le respect, l'équité et la reconnaissance des parcours diversifiés est essentielle pour assurer la rétention de ces candidates. Enfin, la mise en place d'indicateurs, l'évaluation continue des mesures prises et la reddition de comptes permettent d'ancrer durablement ces pratiques dans la culture et les performances de l'organisation.

**Voici le parcours en sept étapes qui a été retenu.**



# 1

## Dresser l'état des lieux de la situation actuelle

Réaliser un diagnostic ou une autoévaluation en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) permet de mieux comprendre la réalité interne d'une organisation et d'accompagner la réflexion des membres de la direction et du conseil d'administration sur leurs pratiques actuelles. Cela permet également de repérer les obstacles auxquels sont confrontés les membres des groupes en quête d'équité<sup>1</sup> et de définir les mesures prioritaires visant l'amélioration et le renforcement des pratiques afin que celles-ci soient plus inclusives.

### RÉALISER UN DIAGNOSTIC EN MATIÈRE D'EDI PERMET CE QUI SUIT :

- Cartographier la représentation actuelle : pourcentage des sièges de CA ainsi que des postes de direction et haute direction occupés par des femmes immigrantes et/ou racisées.
- Cibler les secteurs ou niveaux hiérarchiques où la sous-représentation est la plus forte (ou la plus faible).
- Éviter les mesures symboliques (diversité de façade<sup>2</sup>) et s'orienter vers des actions concrètes et mesurables.



### BONNE PRATIQUE

Concevoir le diagnostic ou l'autoévaluation en matière d'EDI comme un outil stratégique qui transforme un problème perçu comme individuel en un enjeu organisationnel, mesurable et exploitable.

### LEVIERS CLÉS

- Analyser les données croisées avec une approche intersectionnelle : (genre + origine ethnique, âge, situation de handicap, situation socioéconomique, etc.).
- Déterminer les freins à la progression précisément là où la mobilité vers les postes décisionnels est restreinte – accès aux postes stratégiques, promotions, rémunération, exposition aux projets à fort impact, etc. – et analyser les causes de départ également.

1 Les «groupes en quête d'équité» désignent des personnes ou des communautés faisant face à des **barrières systémiques, qui, de par leur nature inéquitable**, limitent leur accès aux ressources, aux opportunités et aux lieux de pouvoir, malgré des compétences ou des qualifications comparables.

2 Diversité de façade (ou *tokenism* en anglais) : Désigne la pratique par laquelle une organisation inclut **une ou quelques personnes issues de groupes sous-représentés** de façon **symbolique**, sans réelle intention de leur accorder du pouvoir, de l'influence ou des conditions équitables de participation.

# 2

## Agir sur la gouvernance et l'engagement du leadership

Le CA agit comme un moteur de changement et joue un rôle actif dans la définition des objectifs en matière de parité et d'inclusion. C'est lui, avec la haute direction, qui est en mesure de passer d'un engagement de façade à un plan structuré permettant d'obtenir des résultats probants. Sans un engagement clair de la direction générale et du CA, les pratiques sont vouées à demeurer symboliques.

### AGIR SUR LA GOUVERNANCE PERMET CE QUI SUIT :

- **Assurer transparence et responsabilité**  
Les cibles, les pratiques et les résultats doivent être communiqués clairement et faire l'objet d'un suivi rigoureux.
- **Garantir un accès équitable aux opportunités**  
L'entreprise s'engage à réduire systématiquement les obstacles présents dans les structures et les processus ainsi que dans la culture organisationnelle et les comportements.
- **Adopter une culture inclusive**  
L'environnement de travail doit favoriser la participation, le respect et la progression professionnelle des femmes.



### BONNE PRATIQUE

Il est important de faire de l'EDI un enjeu de gouvernance, au même titre que la gestion des risques et la stratégie ESG.

### LEVIERS CLÉS

- Rédiger une charte ou une politique formelle d'EDI.
- Établir un énoncé de mission ou un énoncé de vision en accord avec la charte ou la politique d'EDI.
- Mettre sur pied un comité d'EDI rattaché au CA.
- Fixer des objectifs mesurables et mandater le comité de gouvernance pour qu'il fasse le suivi.
- Lier la performance des dirigeantes et des dirigeants à des objectifs mesurables de diversité (p. ex. : pourcentage de femmes racisées dans la haute direction).

# 3

## Développer les compétences grâce à la formation continue

Cultiver une **culture de gouvernance tournée vers l'apprentissage**, fondée sur la formation continue et le développement des compétences en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI), est un moyen indispensable pour défaire les biais systémiques et instaurer un environnement sécuritaire favorisant la rétention et la transformation durable des environnements décisionnels et organisationnels.

### LA FORMATION CONTINUE PERMET CE QUI SUIT :

- Comprendre comment nos propres cadres mentaux influencent les décisions collectives.
- Acquérir les compétences nécessaires pour revoir ces mécanismes de manière critique.
- Institutionnaliser des pratiques sécuritaires<sup>3</sup>, plutôt que de dépendre de la bonne volonté de quelques personnes.
- Prendre conscience des privilèges et des obstacles persistants auxquels font face les personnes issues des groupes sous-représentés, notamment les femmes racisées.



### BONNE PRATIQUE

Comprendre que les biais systémiques se trouvent aussi dans la gouvernance, et pas seulement dans les comportements.



### VIGILANCE

À elles seules, les formations ne peuvent pas transformer les pratiques, les processus et la culture d'une organisation. Les formations représentent un des moyens pour y parvenir.

### LEVIERS CLÉS

Les biais ne se limitent pas aux attitudes individuelles, ils sont également inscrits :

- dans les cadres de décision;
- dans les critères de performance et de leadership;
- dans les mécanismes de nomination, de promotion et de reddition de comptes

<sup>3</sup> Parmi les pratiques sécuritaires, citons la création d'espaces de discussion confidentiels et encadrés où les personnes peuvent parler en toute confidentialité sans craindre d'être jugées ou sanctionnées.

# 4

## Structurer des processus décisionnels équitables au sein des comités de nomination et de gouvernance

Pour assurer l'équité des décisions des comités de nomination et de gouvernance, il est essentiel d'agir à la fois sur les règles, les pratiques, les outils et la culture organisationnelle. Un processus décisionnel équitable ne repose pas sur l'intuition, mais sur une structure claire, transparente et mesurable.

Pour assurer l'équité des processus décisionnels au sein des comités de nomination, de sélection et de gouvernance, il est nécessaire de prendre les mesures suivantes :

- Revoir les processus de recrutement et de nomination et définir des critères clairs, transparents et inclusifs.
- Standardiser le processus d'évaluation afin de garantir l'évaluation équitable et cohérente de toutes les candidates.
- Élargir les bassins de recrutement et exiger des listes de candidatures diversifiées pour les postes de direction et les sièges de CA.
- Diversifier la composition du comité pour réduire les angles morts et renforcer la crédibilité des décisions.
- Intégrer des règles de fonctionnement équitables.



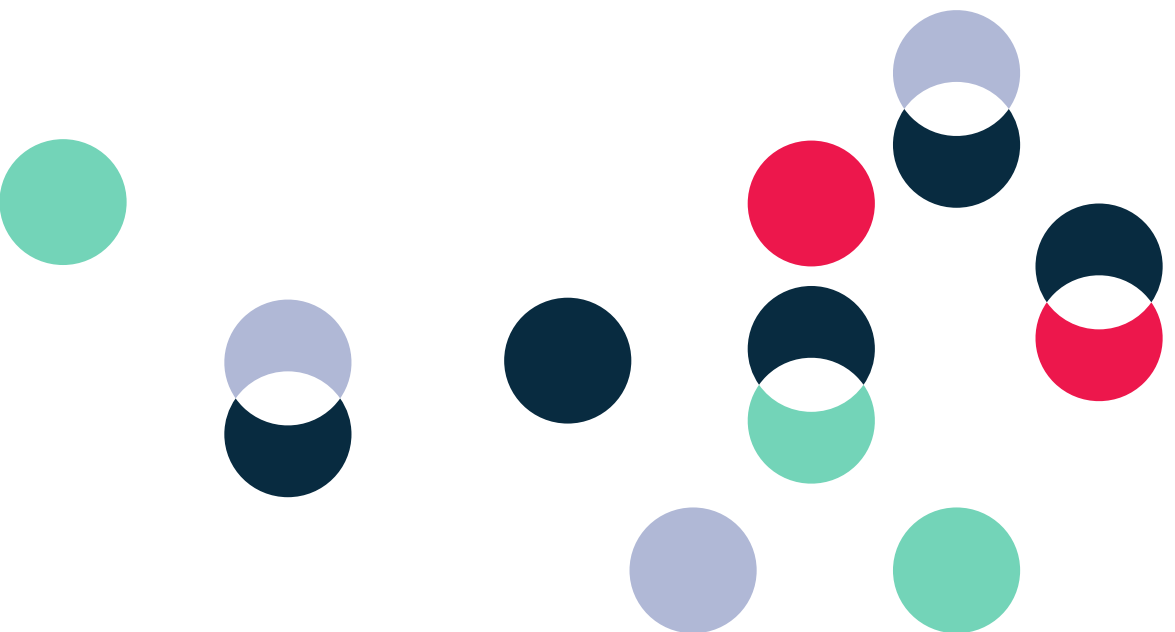
### BONNES PRATIQUES

Procéder à une analyse des besoins à l'aide d'une matrice des compétences et veiller à ce que **le recrutement par cooptation ne favorise pas les élites en reproduisant les modèles existants.**

Limiter le nombre maximal des renouvellements ainsi que la durée des mandats pour favoriser l'arrivée de nouvelles personnes au sein du CA.

## LEVIERS CLÉS

- Formuler des critères de sélection objectifs, centrés sur les compétences essentielles, plutôt que sur des trajectoires « traditionnelles ».
- S'assurer que les critères ne reproduisent pas des normes limitatives (p. ex. : exigence trop importante liée au nombre d'années d'expérience au sein d'autres CA, réseaux élitistes, reconnaissance limitée des parcours internationaux).
- Rechercher activement des candidates provenant de communautés immigrantes ou racisées ainsi que de milieux sous-représentés.
- Entrer en contact avec des réseaux féminins et nouer des partenariats avec des organisations spécialisées (réseaux de femmes, associations professionnelles, etc.).
- Instaurer des processus d'appel à candidatures ouverts et accessibles.
- S'assurer que le comité de nomination et de gouvernance présente lui-même une diversité réelle de profils.
- Désigner une championne ou un champion de l'équité ou une personne responsable d'intégrer l'EDI dans chaque étape.
- Documenter systématiquement les raisons des décisions qui sont prises (transparence, traçabilité, etc.).



# 5

## Soutenir l'adoption de pratiques de RH inclusives

Les processus de gestion des talents peuvent constituer à la fois un obstacle et un catalyseur pour l'entrée et la réussite des femmes immigrantes ou racisées au sein des organisations. Lorsque les pratiques reposent sur des critères implicites, des évaluations subjectives ou des réseaux informels, ces processus tendent à reproduire les inégalités existantes en limitant l'accès des femmes immigrantes ou racisées aux occasions d'embauche, de développement et de promotion. À l'inverse, des pratiques de gestion des talents structurées, transparentes et fondées sur l'équité peuvent favoriser l'inclusion en réduisant les biais décisionnels et en assurant un accès égal aux possibilités d'emplois et de progression professionnelle.

Pour s'assurer d'avoir des pratiques de recrutement inclusives, il convient de prendre les mesures suivantes :

- Revoir les appels à candidatures ainsi que les processus de recrutement et de nomination.
- Favoriser l'accès aux postes de direction (pipeline de talents).
- Soutenir la rétention par l'instauration d'un environnement réellement inclusif.
- Former et outiller les équipes de RH aux enjeux d'EDI.
- S'assurer que les personnes sélectionnées aient droit à un accueil structuré.



## BONNES PRATIQUES

Instaurer une politique claire contre la discrimination et le racisme, notamment à l'aide de mécanismes de plaintes crédibles, et permettre la mise sur pied de groupes-ressources d'employées (ERG) pour femmes immigrantes et racisées.

Évaluer le climat organisationnel à l'aide de sondages anonymes ventilés par genre et origine ethnoculturelle.



## VIGILANCE

La gestion des talents peut être un levier stratégique permettant de renforcer la performance globale et la rétention du personnel à condition que l'environnement soit inclusif et équitable.

Les RH sont des actrices clés du changement, mais elles sont souvent sous-équipées.

## LEVIERS CLÉS

- Permettre un accès équitable aux fonctions stratégiques (fusions, comités clés, projets transversaux).
- Offrir de la formation continue en EDI adaptée au contexte québécois.
- Intégrer des indicateurs de suivi (embauche, promotion, départs, accès aux postes clés).
- Réaliser un audit externe des pratiques de RH pour débusquer les biais systémiques.
- Mettre sur pied une communauté de pratique RH interorganisationnelle pour partager les apprentissages.

# 6

## Favoriser la promotion, la formation, la rétention et l'avancement des femmes immigrantes et racisées dans les rôles stratégiques

Favoriser la promotion, la formation, la rétention et l'avancement des femmes immigrantes ou racisées dans les rôles stratégiques permet de corriger des inégalités systémiques persistantes et de mieux refléter la diversité de la société au sein des instances. Leur présence dans les postes d'influence enrichit les décisions grâce à des perspectives variées et à une compréhension plus fine des réalités vécues par des communautés souvent sous-représentées. Soutenir leur parcours professionnel contribue à créer des environnements de travail plus inclusifs et à briser les barrières structurelles qui freinent leur accès aux positions de leadership.

Pour favoriser de façon durable l'avancement des femmes immigrantes ou racisées dans les postes de direction et les CA, il est recommandé de prendre les mesures suivantes :

- Faciliter l'accès aux CA en formant les femmes immigrantes ou racisées à la gouvernance.
- Instaurer des programmes de mentorat ou de parrainage<sup>4</sup>.
- Établir des plans de développement individualisés pour femmes immigrantes ou racisées à haut potentiel.
- Permettre un accès équitable aux mandats stratégiques (fusions, comités clés, projets transversaux, etc.).



### ÉLÉMENT À RETENIR

L'inclusion des femmes immigrantes et racisées dans les postes décisionnels n'est pas uniquement une obligation morale, c'est également un levier de performance, de résilience et de légitimité sociale.

<sup>4</sup> Le parrainage d'une personne racisée consiste, pour une personne en position de pouvoir (dirigeant ou dirigeante, cadre, leader), à utiliser son influence, sa crédibilité et son réseau pour favoriser concrètement la progression professionnelle d'une personne racisée.



## VIGILANCE

Le problème n'est pas la taille insuffisante du bassin de talents, mais l'accès aux occasions visibles et stratégiques.

### LEVIERS CLÉS

- Offrir aux femmes immigrantes ou racisées des programmes de formation ou de certification en gouvernance qui soient accessibles (p. ex. : Réseau Jeunes Administrateur.trice.s, Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval, Institut des administrateurs de sociétés, IGOPP, etc.).
- Recourir à des banques de candidatures diversifiées pour les CA.
- Établir des plans de développement individualisés pour femmes racisées à haut potentiel.
- Permettre une conciliation travail-famille grâce au télétravail et à des horaires flexibles.



# 7

## Mettre en place des mécanismes de reddition de comptes et des indicateurs de performance

La mise en place de mécanismes de reddition de comptes et d'indicateurs de performance est essentielle pour favoriser l'avancement durable des femmes immigrantes ou racisées dans des postes de direction et au sein des conseils d'administration, car elle permet de transformer les engagements en actions mesurables. En l'absence d'objectifs clairs et de suivis systématiques, les initiatives en matière d'équité demeurent souvent symboliques et produisent peu d'effets concrets sur la représentation aux niveaux décisionnels. Par ailleurs, la reddition de comptes responsabilise les dirigeants et les dirigeantes en liant les résultats en matière de diversité et d'inclusion aux décisions stratégiques et à l'évaluation de la performance organisationnelle.

Les mécanismes de reddition de comptes et le suivi des indicateurs de performance permettent ce qui suit :

- Assurer la cohérence entre le discours et les actions.
- Lier les résultats en matière de diversité et d'inclusion aux décisions stratégiques et à l'évaluation de la performance organisationnelle.
- Responsabiliser les dirigeants et les dirigeantes.
- Inscrire l'avancement des femmes immigrantes ou racisées dans une perspective durable, fondée sur la transparence, l'équité et l'amélioration continue.

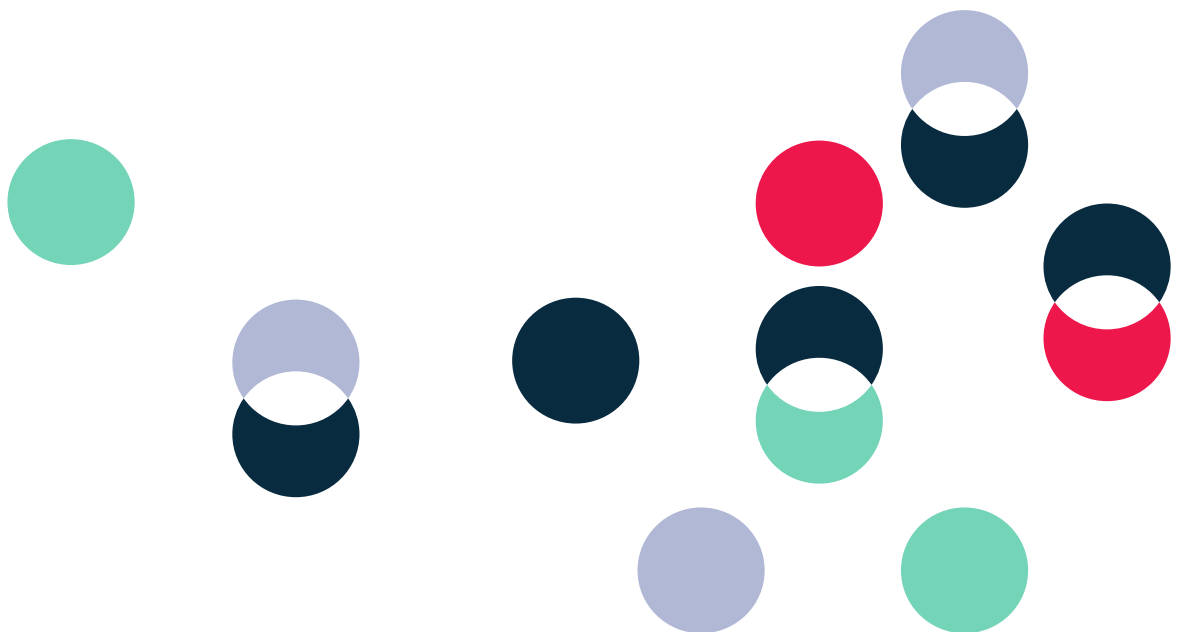


### BONNE PRATIQUE

Disposer d'un plan d'action en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) et le mettre en œuvre permet de traduire les valeurs d'équité et d'inclusion en objectifs clairs, en actions concrètes et en responsabilités définies.

## LEVIERS CLÉS

- Adopter des indicateurs clés de performance (KPI) intégrés à la gouvernance (p. ex. : taux de promotion et de rétention par groupe cible, pourcentage de femmes immigrantes ou racisées formées et accompagnées, etc.).
- Lier la performance en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) à l'évaluation des dirigeants et des dirigeantes.
- Réaliser des audits indépendants sur les pratiques inclusives de recrutement, de promotion et de rémunération.
- Publier des tableaux de bord d'EDI qui soient accessibles aux membres du CA, au personnel et aux parties prenantes.



# Conclusion

Ce guide des bonnes pratiques en gouvernance inclusive constitue un outil structurant qui doit aider à transformer de façon durable l'accès et la rétention des femmes immigrantes ou racisées aux postes de direction et aux conseils d'administration. En mettant en lumière les obstacles systémiques, souvent invisibilisés, et en proposant des mécanismes concrets par le biais de sept étapes, ce guide propose une démarche structurée qui vise à éviter les approches symboliques ou les actions isolées, ponctuelles et non pérennes afin d'intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion de manière transversale et continue au sein des organisations.

L'efficacité d'un tel guide repose néanmoins sur un engagement réel des organisations à l'opérationnaliser, à l'actualiser et à en faire un outil vivant, construit en collaboration avec les personnes concernées.

## RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

[L'essentiel du cadre élargi de gouvernance du Collège des administrateurs de sociétés](#)

[Guide du conseil d'admivu leadership](#)

[La diversité au sein des conseils d'administration](#)

[Matrice des compétences](#)

[Spécification accessible au public \(PAS\) – Le Défi 50-30](#)

[Guide Briser de nouveaux plafonds de verre : pour un milieu du travail à l'image de la relève montréalaise](#)

[Guide pour soutenir le changement organisationnel](#)

[Guide Recruter sans discriminer](#)

[Guide dédié à la gestion de talents](#)

[Guide gratuit pour les employeurs Embaucher, accueillir et favoriser l'inclusion des personnes immigrantes \(Il faut s'inscrire pour obtenir le guide.\)](#)