

Portrait de femmes

siégeant aux instances décisionnelles
dans les organismes de développement
local et régional sur l'île de Montréal

Danielle Maisonneuve

Jacinthe Douesnard

Anne-Marie Presne

Janvier 2001

Recherche et rédaction

Danielle MAISONNEUVE, Ph. D.

Jacinthe DOUESNARD

Anne-Marie PRESNE

Soutien à la recherche

Jean-Pierre GATSINZI

Véronique COVANTI

Comité de lecture :

Lyne KURTZMAN et Charlotte THIBAUT
du Service aux collectivités de l'UQAM

Louise LEMAY, présidente
du Comité femmes et développement régional

Anne MICHAUD, Ville de Montréal

Revision linguistique

Isabelle CHAGNON

Coordination :

Élyse TREMBLAY

Hélène BOHÉMIER

Conception graphique et infographie :

Denise COTTE et Claude LAFRANCE

La publication du présent document a pu être réalisée grâce à la participation financière du programme À Égalité pour décider et à la collaboration du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Le comité Femmes et développement régional de l'île de Montréal est un comité du Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM). Sa mission est de promouvoir et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des femmes de la région de l'île de Montréal en encourageant leur pleine participation à son développement économique, culture, social et politique. Ses mandats spécifiques sont de favoriser l'intégration et la prise en compte, par les instances locales et régionales, des intérêts et des besoins spécifiques des femmes du territoire et de favoriser la présence paritaire aux instances locales et régionales de développement.

CRDÎM

1550, rue Metcalfe, bureau 810

Montréal (Québec) H3A 1X6

Téléphone : 514-842-2400

Télécopieur : 514-842-4599

Courriel : conseil@crdim.org

ISBN 2-9806761-2-8

Dépôt légal – Bibliothèque Nationale du Québec

En avril 1999, le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) adoptait une *Politique sur la place des femmes dans le développement de l'île de Montréal*, officialisant ainsi son engagement en faveur de la participation des femmes au développement régional et invitant ses partenaires à faire de même.

Depuis, le comité Femmes et développement régional du CRDÎM travaille activement à favoriser la participation des femmes tant à l'intérieur des instances mêmes du Conseil qu'à celles de ses partenaires en développement local et régional. Ce comité rassemble depuis près de quatre ans des représentantes des milieux suivants : communautaire, privé, syndical, municipal, public et parapublic. L'approche choisie en est une de collaboration qui mise sur la transversalité plutôt que la sectorialisation. Ses orientations et actions sont donc fondées sur le partenariat.

Comme on peut le constater à la lecture du présent document, le nombre de femmes siégeant dans les instances décisionnelles locales et régionales est significatif ; il atteint pour l'ensemble des instances étudiées en 1999, un taux de 40%. Pourtant, il reste beaucoup à faire pour atteindre la parité hommes-femmes et pour que celles-ci aient une réelle influence sur la gestion des affaires publiques en devenant de véritables partenaires pour un meilleur développement.

Afin de participer au développement de leur région, il faut tout d'abord qu'elles aient la possibilité, autant que les hommes, d'y contribuer, c'est-à-dire de participer activement à son développement économique, social et culturel notamment par le travail, l'implication sociale et l'expression de leur créativité. C'est afin de mieux saisir cette réalité et pouvoir ensuite offrir des actions mieux ciblées, que le comité Femmes et développement régional s'est doté en, 2000, d'un portrait comparatif de la situation socio-économique des femmes et des hommes sur l'île de Montréal.

Par ailleurs, des questions subsistent : quelle place les femmes occupent-elles réellement dans les instances de développement local et régional de l'île de Montréal ? Qui sont les femmes qui s'impliquent dans ces instances décisionnelles ? Quels sont les obstacles à surmonter et les conditions à mettre en place pour arriver à une présence paritaire et une participation réelle à la prise de décision ?

C'est pour tenter d'y répondre que le comité a initié en 1999 une étude qui permet aujourd'hui de vous présenter un portrait et profil des femmes impliquées dans un grand nombre d'instances décisionnelles de l'île de Montréal. Ces femmes ont accepté de partager leurs expériences et leurs recommandations, lesquelles nous permettront de mettre en place des actions concrètes afin d'augmenter l'influence réelle des femmes sur le développement de leur territoire.

Nous tenons à remercier chaleureusement les 216 femmes qui ont participé à cette recherche. Merci aussi aux trois chercheuses impliquées, mesdames Danielle Maisonneuve, Anne-Marie Presne et Jacinthe Douesnard ainsi qu'aux nombreuses collaboratrices.

Table des matières

AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION	Les femmes participent-elles aux instances décisionnelles ? En dépit de l'égalité de droit, l'inégalité de fait7
PARTIE 1	La prise de décision dans les instances de développement local et régional9
	1.1 Les instances décisionnelles, des lieux de pouvoir pour le développement sur l'île de Montréal9
	1.2 Le mode d'accession des femmes aux instances décisionnelles10
	1.3 La représentativité des femmes10
	1.3.1 Les secteurs où les femmes sont surreprésentées (plus de 60 %)10
	1.3.2 Les secteurs où les femmes sont sous-représentées (moins de 40 %)11
PARTIE 2	Les femmes siégeant aux instances décisionnelles : portrait éloquent d'une transition à compléter17
	2.1 Mieux comprendre leur situation17
	2.1.1 Le profil socio-démographique17
	2.1.2 Le profil familial18
	2.1.3 Le profil professionnel19
	2.1.4 Le profil financier20
	2.1.5 Le profil de leur participation à une instance décisionnelle21
	2.2 Ce qui motive les femmes à prendre part au processus décisionnel22
	2.2.1 L'implication sociale pour l'amélioration de la qualité de vie22
	2.2.2 L'exercice d'un certain pouvoir22
	2.2.3 Le rayonnement de leur expertise22
	2.2.4 Le désir d'apprendre22
	2.2.5 Autres motivations23
PARTIE 3	Les obstacles à surmonter pour participer pleinement à une instance décisionnelle24
	3.1 Le temps, ennemi numéro un24
	3.2 Le partage des tâches : on n'échappe pas au déterminisme lié au genre25
	3.3 La crédibilité : pierre d'achoppement des relations hommes-femmes26
	3.4 Mais quel pouvoir ?27

PARTIE 4	Les conditions facilitant la participation des femmes aux instances décisionnelles	28
	4.1 L'âge	
	4.2 Le nombre et l'âge des enfants	28
	4.3 Le soutien familial	28
	4.4 La connaissance du sujet	28
	4.5 Le remboursement des dépenses	29
	4.6 De la formation pour avoir plus d'influence et mieux communiquer	29
	4.7 Un droit de parole équitable	31
	4.8 L'horaire	31
	4.9 Démystifier les lieux de pouvoir	32
	4.10 Soutien et reconnaissance	32
	4.11 Un sentiment d'appartenance	33
	4.12 La proximité géographique de l'organisme	33
PARTIE 5	Un portrait global	34
PARTIE 6	Les recommandations	36
	6.1 Les programmes de formation	36
	6.1.1 La communication efficace en réunion	36
	6.1.2 L'animation	36
	6.1.3 Le rapport au pouvoir et les relations interpersonnelles	36
	6.1.4 Le réseautage	37
	6.2 Les programmes d'information et de promotion	37
	6.2.1 Les dépliants d'information	37
	6.2.2 Les affiches promotionnelles	37
	6.2.3 La publicité pour le recrutement des administratrices	37
	6.3 Un programme d'activités sociales	37
	6.4 Un plan de remboursement des dépenses	38
	6.5 L'horaire des réunions	38
PARTIE 7	Conclusion	39
	7.1 Un processus d'intégration progressive	39
	7.2 L'intersubjectivité hommes-femmes dans le processus de prise de décision	40

Les femmes participent-elles aux instances décisionnelles ? En dépit de l'égalité de droit, l'inégalité de fait

L'accès aux lieux de pouvoir représente l'un des derniers défis pour les femmes sur le marché du travail. Soutenue par une égalité de droit, en vigueur dans toutes les administrations, la situation des femmes sur l'île de Montréal est cependant encore en évolution vers une réelle égalité de fait, notamment au sein des instances décisionnelles. En dépit des politiques et des législations leur accordant les mêmes droits qu'aux hommes, les femmes vivent une étape de transition vers une représentation réellement paritaire. À preuve, les instances décisionnelles demeurent un lieu de pouvoir encore relativement inaccessible aux femmes, bien qu'elles y soient officiellement admises. Plusieurs facteurs pourraient expliquer leur sous-représentation dans plusieurs organismes : un désintérêt de leur part ? Les barrières invisibles, c'est-à-dire le fameux plafond de verre qui limite de manière officieuse l'accession des femmes à des postes décisionnels ? De nouvelles formes plus subtiles de ségrégation ? Ou s'agit-il tout simplement d'une évolution normale, bien que lente, vers la pleine égalité ?

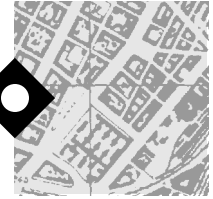
Pour mieux comprendre cette situation, une étude¹ a permis de définir les caractéristiques communes à l'ensemble des administratrices. Réalisée pour le Comité Femmes et développement régional du Conseil régional de

1. Danielle Maisonneuve et Jacinthe Douesnard, *Rapport de recherche : portrait des femmes membres d'instances décisionnelles*, CRDÎM-UQAM, Montréal, 21 juin 2000.

développement de l'île de Montréal (CRDÎM), par l'Université du Québec à Montréal en collaboration avec le Service aux collectivités et le Département des communications, cette étude fait ressortir les aspects personnels et professionnels de la participation des femmes à une instance décisionnelle. La recherche précise leurs motivations et les contraintes qu'elles rencontrent, tout en indiquant les facteurs facilitant leur pleine participation à une instance décisionnelle. Cette étude pourrait permettre d'élaborer des modèles pour recruter de nouvelles candidates et aider les organisations à adapter leur approche afin de faciliter la participation d'un plus grand nombre de femmes, dont on connaît mieux maintenant le portrait général.

Le présent profil est extrapolé à partir des résultats de cette étude portant sur un échantillon de 650 femmes. Plus de 33 % d'entre elles – ou 216 femmes – ont participé au sondage mené à l'hiver 2000. Ce taux élevé de participation représente 25 % des membres féminins de toutes les instances décisionnelles de développement local et régional sur l'île de Montréal (un total de 859 administratrices²). Deux groupes de discussion ont permis d'approfondir les résultats obtenus au moyen du sondage : tenus en mai 2000, ils regroupaient une trentaine d'administratrices provenant d'un nombre représentatif d'organismes montréalais de développement local et régional.

2. Le présent document trace un profil général dont certains traits peuvent ne pas correspondre au portrait individuel de chacune des 859 femmes.



1.1 Les instances décisionnelles, des lieux de pouvoir pour le développement sur l'île de Montréal

Pour définir le profil des femmes membres d'instances décisionnelles, le CRDÎM s'est intéressé à leur présence dans les organismes de développement local et régional de l'île de Montréal. Un échantillon des 10 types d'organismes publics et parapublics a été étudié, parmi la liste suivante :

Instances « parapluie »

- Communauté urbaine de Montréal
- Conseil régional de développement de l'île de Montréal

Développement économique

- Centres locaux de développement
- Conseil régional des partenaires du marché du travail

Développement social/santé

- Régie régionale de la santé et des services sociaux
- Établissements du réseau de la santé

Développement éducatif

- Commissions scolaires

Développement culturel/environnement

- Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal
- Sports et loisir de l'île de Montréal
- Conseil régional de l'environnement de Montréal

Notons que la composition des instances de ces organismes a été étudiée sur la base des données disponibles à l'automne 1999 et à l'hiver 2000. La composition de ces instances a pu être modifiée depuis.

1.2 Le mode d'accèsion des femmes aux instances décisionnelles

Chaque organisme possède un mode de recrutement lui permettant de pourvoir aux postes d'administrateur ou d'administratrice³. Les résultats du sondage effectué à l'automne 1999/hiver 2000 indiquent que 64,2 % des femmes ont été élues à une instance décisionnelle tandis que 29,6 % y ont été nommées. Les 6,2% qui restent représentent les femmes qui auraient accédé à un poste d'administratrice par cooptation, par acclamation, à la suite d'une entrevue, à l'occasion d'un remplacement ou d'office – par leur fonction ou sur invitation.

Élection	64,16 %
Nomination	29,65 %
Autre	6,19%

1.3 La représentativité des femmes

L'ensemble des organismes compte 2 143 administrateurs et administratrices au sein de leurs instances décisionnelles (conseil d'administration, conseil d'établissement, conseil des commissaires, etc.). Le ratio hommes-femmes s'établit globalement à 60 % - 40 %. Il siège 1 284 hommes à ces instances, contre 859 femmes. La situation est donc à 10 % près de la parfaite parité, pour l'ensemble des organismes.

Cependant, il faut remarquer que dans certains types d'organismes, cette représentativité est moins équilibrée, comme le démontrent les tableaux suivants. À titre d'exemples, le conseil de la Communauté urbaine de Montréal affiche un ratio hommes-femmes de 81 % - 19 % alors que son Comité exécutif regroupe 85 % d'hommes et 15 % de femmes. On retrouve des pourcentages à peu près équivalents dans certains centres hospitaliers, notamment celui de l'Université de Montréal (CHUM).

Dans la plupart des secteurs, le pourcentage de femmes varie entre 40 % et 60 %, ce qui peut être considéré comme acceptable sur le plan de l'accès à l'égalité. Mais les secteurs suivants font exception :

1.3.1 Les secteurs où les femmes sont surreprésentées (plus de 60 %)

De nombreux CLSC, la Corporation de développement économique communautaire Rosemont/Petite-Patrie, l'Hôpital de réadaptation Lindsay, le Centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD) du Centre-ville de Montréal, l'Institut canadien-polonais du Bien-être ainsi que le comité de parents du regroupement 2 de la Commission scolaire de Montréal.

3. Voir le rapport d'Anne-Marie Presne pour connaître la spécificité du mode d'accèsion à chacune des instances décisionnelles étudiées. Anne-Marie Presne, *Portrait des instances et de la représentation, dans le cadre du projet : Pour une présence accrue des femmes aux instances locales et régionales*, Montréal, mars 2000.

1.3.2 Les secteurs où les femmes sont sous-représentées (moins de 40 %)

Parmi les organismes où les femmes sont sous-représentées, citons quelques exemples : l'assemblée générale du CRDÎM, les centres locaux de développement (CLD) et la Société de développement économique (SODEC) Rivière-des-Prairies/Pointe-aux-Trembles ; la plupart des hôpitaux et des centres hospitaliers ainsi que quelques institutions de la catégorie « Autres établissements du réseau de la santé » tels l'Institut de cardiologie de Montréal et le CHSLD Saint-Michel. Du côté de l'éducation, la Commission scolaire English-Montréal et le regroupement 7 des comités de parents de la Commission scolaire de Montréal affichent également une sous-représentation féminine.

Tableau comparatif de la représentation féminine et masculine au sein des instances de développement de l'île de Montréal (automne 1999 – hiver 2000)⁴

Instances de développement ⁵	Sièges vacants ⁶	Nombre de femmes	% femmes	Nombre d'hommes	% hommes	Total	
CUM	Conseil de la Communauté	-	15	19 %	64	81 %	79
	Comité exécutif	-	2	15 %	11	85 %	13
CRDÎM	Assemblée générale	7	45	28 %	118	72 %	163
	Conseil d'administration	2	13	26 %	37	74 %	50
	Comité exécutif	2	5	38 %	8	62 %	13
	Instances		Sièges	Nombre	%	Nombre	%

4. Ce profil a été établi à partir des données disponibles à l'automne 1999 et à l'hiver 2000. La composition de certaines instances a pu être modifiée depuis.

5. Signification des acronymes :

CUM : Communauté urbaine de Montréal
 CRDÎM : Conseil régional de développement de l'île de Montréal
 CLD : Centre local de développement
 CDEC : Corporation de développement économique et communautaire
 CDEST : Corporation de développement de l'Est
 RESO : Regroupement pour la relance économique et sociale
 SODEC : Société de développement économique
 SDÉ : Société de développement économique de Ville-Marie
 C.a. : Centre d'accueil
 CHSLD : Centre d'hébergement et de soins de longue durée
 C. H. : Centre hospitalier
 H. : Hôpital
 C. R. : Centre de réadaptation
 CLSC : Centre local de services communautaires
 CPEJ : Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse

6. Le nombre de sièges vacants est donné à titre indicatif seulement et n'est pas compilé dans le total. Les pourcentages sont donc calculés à partir du total des sièges occupés.

Instances de développement	Sièges vacants	Nombre de femmes	% femmes	Nombre d'hommes	% hommes	Total
CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT ET CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTAIRE						
CLD Anjou/Montréal-Est	2	7	37 %	12	63 %	19
CLD Lachine	-	4	31 %	9	69 %	13
CLD LaSalle	1	6	35 %	11	65 %	17
CLD Mont-Royal/Outremont	-	4	29 %	10	71 %	14
CLD Verdun	-	6	33 %	12	67 %	18
CLD de l'Ouest-de-l'île	1	8	35 %	15	65 %	23
CLD de Montréal	-	6	35 %	11	65 %	17
CDEC Ahuntsic/Cartierville	-	4	24 %	13	76 %	17
CDEC Rosemont/Petite-Patrie	2	9	64 %	5	36 %	14
CDEC Centre-Nord	-	7	41 %	10	59 %	17
CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal	-	6	32 %	13	68 %	19
CDEC Côte-des-Neiges/NDG	1	8	47 %	9	53 %	17
CDEST Hochelaga-Maisonneuve	-	4	24 %	13	76 %	17
RESO	-	5	31 %	11	69 %	16
SODEC RDP/PAT	1	1	9 %	10	91 %	11
SDÉ Ville-Marie	-	4	25 %	12	75 %	16
Total CLD et CDEC		89	34 %	176	66 %	265

CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

	3	9	47 %	10	53 %	19
--	----------	----------	-------------	-----------	-------------	-----------

Instances de développement	Sièges vacants	Nombre de femmes	% femmes	Nombre d'hommes	% hommes	Total
Réseau de la santé⁸						
RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX						
	-	8	33 %	16	67 %	24
CLSC						
Ahuntsic	-	5	50 %	5	50 %	10
Bordeaux-Cartierville (et CHSLD)	-	7	47 %	8	53 %	15
Côte-des-Neiges	-	9	64 %	5	36 %	14
Rosemont (et CHSLD)	-	10	67 %	5	33 %	15
Des Faubourgs	-	7	54 %	6	46 %	13
Du Plateau Mont-Royal	-	7	64 %	4	36 %	11
Du Vieux Lachine	-	5	45 %	6	55 %	11
Hochelaga-Maisonneuve	-	5	45 %	6	55 %	11
La Petite-Patrie	-	8	73 %	3	27 %	11
Lac Saint-Louis	-	8	80 %	2	20 %	10
Mercier-Est/Anjou	-	7	64 %	4	36 %	11
Metro	-	5	45 %	6	55 %	11
Montréal-Nord	-	5	36 %	9	64 %	14
NDG/Montréal-Ouest	-	7	64 %	4	36 %	11
Olivier-Guimond	-	7	64 %	4	36 %	11
Parc-Extension	-	6	55 %	5	45 %	11
Pierrefonds	-	6	55 %	5	45 %	11
PAT/Montréal Est (et CHSLD)	-	4	33 %	8	67 %	12
René-Cassin	-	10	63 %	6	37 %	16
Rivière-des-Prairies	-	7	64 %	4	36 %	11
Saint-Laurent (et CHSLD)	-	7	50 %	7	50 %	14
Saint-Léonard	-	5	50 %	5	50 %	10
Saint-Michel	-	7	64 %	4	36 %	11
Saint-Henri	-	5	38 %	8	62 %	13
Saint-Louis-du-Parc	-	5	45 %	6	55 %	11
Verdun/Côte-St-Paul	-	8	72 %	3	28 %	11
Villeray	-	8	72 %	3	28 %	11
Total CLSC	-	180	56 %	141	44 %	321

8. Des élections ont eu lieu au mois de novembre 1999 dans tout le réseau de la santé et, au moment de la collecte des données, les listes des conseils d'administration n'étaient pas toutes mises à jour. Par conséquent, les données regroupées ici le sont à titre indicatif puisqu'elles proviennent à la fois des anciennes et des nouvelles listes.

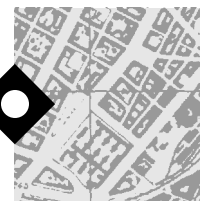
HÔPITAUX						
C. H. Angrignon	-	6	35 %	11	65 %	17
C. H. Catherine Booth	-	9	60 %	6	40 %	15
C. H. de l'Université de Montréal	-	2	14 %	12	86 %	14
C. H. de Lachine	-	4	24 %	13	76 %	17
C. H. Douglas	-	8	50 %	8	50 %	16
C. H. du St-Mary	-	8	42 %	11	58 %	19
C. H. Fleury	-	6	38 %	10	62 %	16
C. H. gériatrique Maimonides	-	3	18 %	14	82 %	17
C. H. Grace Dart	-	4	27 %	11	73 %	15
C. H. Jacques-Viger	-	4	33 %	8	67 %	12
C. H. Juif de l'espérance	-	2	18 %	9	82 %	11
C. H. Notre-Dame de la Merci	-	7	37 %	12	63 %	19
C. H. Richardson	-	9	53 %	8	47 %	17
Centre universitaire de santé McGill	-	3	14 %	19	86 %	22
H. Chinois de Montréal	-	5	31 %	11	69 %	16
H. de réadaptation Lindsay	-	11	65 %	6	35 %	17
H. du Sacré-Cœur de Montréal	-	7	37 %	12	63 %	19
H. Général du Lakeshore	-	7	37 %	12	63 %	19
H. Général Juif	-	4	21 %	15	79 %	19
H. Jean-Talon	-	5	29 %	12	71 %	17
H. Louis-H. Lafontaine	-	6	35 %	11	65 %	17
H. Maisonneuve-Rosemont	-	3	18 %	14	82 %	17
H. Marie-Enfant	-	7	41 %	10	59 %	17
H. Rivière-des-Prairies	-	9	53 %	8	47 %	17
H. Sainte-Justine	-	11	50 %	11	50 %	22
H. Santa Cabrini	-	3	17 %	15	83 %	18
Total hôpitaux	-	153	35 %	289	65 %	442

AUTRES ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ						
CHSLD Saint-Michel	-	3	21 %	11	79 %	14
CHSLD Lucille-Teasdale	-	7	54 %	6	46%	13
CHSLD Les Havres	-	4	29 %	10	71 %	14
CHSLD Émilie-Gamelin et Armand-Lavergne	-	8	57 %	6	43 %	14
CHSLD du Plateau Mont-Royal	-	5	42 %	7	58 %	12
CHSLD de Mon Quartier, les	-	6	43 %	8	57 %	14
CHSLD de Lachine et de Dorval	-	6	38 %	10	62 %	16
CHSLD Champlain-Manoir de Verdun	-	6	43 %	8	57 %	14
CHSLD Centre-ville de Montréal	-	8	67 %	4	33 %	12
CHSLD Biermans-Triest	-	5	38 %	8	62 %	13
C. R. Lucie-Bruneau	-	3	23 %	10	77 %	13
C. R. Lisette-Dupras	-	6	38 %	10	62 %	16
C. R. Gabrielle-Major	-	8	53 %	7	47 %	15
C. R. Constance-Lethridge	-	8	44 %	10	56%	18
Service de réadaptation L'Intégrale	-	8	47 %	9	53 %	17
Institut universitaire de gériatrie de Montréal	-	11	55 %	9	45 %	20
Institut Raymond-Dewar	-	8	50 %	8	50 %	16
Institut Philippe-Pinel de Mtl	-	5	33 %	10	67 %	15
Institut de réadaptation de Mtl	-	5	33 %	10	67 %	15
Institut de cardiologie de Mtl	-	4	24 %	13	76 %	17
Institut canadien-polonais du Bien-être	-	9	64 %	5	36 %	14
Centre Dollar-Cormier	-	4	27 %	11	73 %	15
Centre Ville-Marie, CPEJ, Centre de jeunesse Mont-Saint-Patrick, Horizon de la jeunesse	-	10	50 %	10	50 %	20
Centres jeunesse de Montréal, les	-	8	38 %	13	62 %	21
Manoir Cartierville	-	7	50 %	7	50 %	14
Promotions sociales Taylor-Thibodeau, les	-	4	24 %	13	76 %	17
Centre Myriam	-	7	39 %	11	61 %	18
Résidences Mance-Décary	-	3	20 %	12	80 %	15
Centre d'accueil Louis-Riel, C.a. Réal-Morel, Résidence Yvon-Brunet	-	6	43 %	8	57 %	14
Résidences Laurendeau Légaré-Louvain, les	--	6	43 %	8	57 %	14
Centre d'accueil LaSalle	-	6	40 %	9	60 %	15
Centre d'accueil Denis-Benjamin Viger	-	7	58 %	5	42 %	12
Centre d'accueil des foyers presby-tériens de St-Andrew, C.a. Father Dowd	-	6	40 %	9	60 %	15
Total Autres établissements	-	207	41 %	295	59 %	502

Instances de développement	Sièges vacants	Nombre de femmes	% femmes	Nombre d'hommes	% hommes	Total
COMMISSIONS SCOLAIRES						
C.S. de la Pointe-de-l'Île	-	11	46 %	13	54 %	24
C.S. de Montréal	-	10	42 %	14	58 %	24
C.S. Marguerite-Bourgeoys	-	13	54 %	11	46 %	24
C.S. Lester B. Pearson	-	10	42 %	14	58 %	24
C.S. English-Montréal	-	6	28 %	15	72 %	21
Total C.S.	-	50	43 %	67	57 %	117
COMITÉS DE PARENTS CSDM						
Regroupement 1	3	16	59 %	11	41 %	27
Regroupement 2	2	19	83 %	4	17 %	23
Regroupement 3	3	12	57 %	9	43 %	21
Regroupement 4	-	13	46 %	15	54 %	28
Regroupement 5	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Regroupement 6	3	10	38 %	16	62 %	26
Regroupement 7	2	1	20 %	4	80 %	5
Comité central	-	11	41 %	16	59 %	27
Total C.P.	-	82	52 %	75	48 %	157
TOURISME MONTRÉAL						
	-	6	29 %	15	71 %	21
SPORTS ET LOISIR DE L'ÎLE DE MONTRÉAL						
	-	7	44 %	9	56 %	16
CONSEIL RÉGIONAL DE L'ENVIRONNEMENT DE MONTRÉAL						
	-	8	47 %	9	53 %	17
Grand Total		859	40 %	1 284	60 %	2 143

Partie 2

Les femmes siégeant aux instances décisionnelles : portrait éloquent d'une transition à compléter



2.1 Mieux comprendre leur situation

2.1.1 Le profil socio-démographique

Près de 90 % des femmes qui siègent à des instances décisionnelles sont d'origine canadienne, alors que 10 % sont nées à l'extérieur du Canada, principalement en France ou en Angleterre. Les femmes issues de divers milieux ethnoculturels sont donc sous-représentées aux instances décisionnelles, par rapport à la diversité ethnique, raciale, linguistique et culturelle des femmes vivant sur l'île de Montréal.

La majorité des femmes ayant répondu au sondage, soit 212 sur 216, parlent le français (sans que cela soit nécessairement leur langue maternelle). La moitié des administratrices parlent l'anglais, comme seule langue ou comme langue seconde. Enfin, 32 répondantes parlent une autre langue (principalement l'espagnol, puis l'italien).

De manière générale, les femmes participent à des instances décisionnelles à des moments particuliers de leur vie. En effet, 65,2 % des femmes siégeant à des instances décisionnelles ont entre 36 et 55 ans. Les femmes âgées entre 18 et 35 ans constituent seulement 10,2 % des administratrices. Ce segment est sous-représenté parce qu'il correspond au moment où les femmes ont la responsabilité d'enfants en bas âge.

ÂGE DES ADMINISTRATRICES

18 à 35 ans	10,2 %
36 à 45 ans	29,7 %
46 à 55 ans	35,7 %
56 à 65 ans	17,5 %
65 ans et plus	6,9 %

Quant à la scolarité des femmes, 74,6 % possèdent un diplôme universitaire alors que 18,3 % ont une scolarité de niveau collégial. Par conséquent, 92,9 % des femmes siégeant à une instance décisionnelle ont une formation post-secondaire.

2.1.2 Le profil familial

Les femmes membres d'instances décisionnelles vivent majoritairement avec un mari ou un conjoint de fait : 37,1 % d'entre elles sont mariées et 20,7 % ont un conjoint de fait. Un peu moins du quart sont divorcées ou séparées. Quant aux célibataires, elles sont représentées à 15,5 % et les veuves, à 3,3 %.

Un peu plus des trois quarts des administratrices ont des enfants (rarement plus de deux) ; ces enfants sont habituellement âgés de 12 ans et plus, donc relativement autonomes. 33,8 % des mères n'ont plus d'enfants à la maison ; 28,1 % des administratrices ont 1 seul enfant qui habite avec elles tandis que 23,1 % ont encore 2 enfants à la maison. Plusieurs femmes (60 %) partagent la responsabilité des enfants avec leur conjoint alors que 23,8 % s'en occupent seules et 13,3 % ont la garde partagée.

Durant les heures de travail, vos enfants sont :

CHOIX	STATISTIQUES GÉNÉRALES	FRÉQUENCES
A.	60,6 %	83
B.	18,2 %	25
C.	8,8 %	12
D.	4,4 %	6
E.	3,6 %	5
F.	2,2 %	3
G.	2,2 %	3
Total	100 %	137

113 non-réponses (52,3 % de 216) ne sont pas prises en compte

- A. à l'école
- B. au travail
- C. à la résidence sans gardien(ne)
- D. à une garderie " commerciale " (publique ou privée)
- E. à une garderie en milieu familial
- F. avec une gardienne à la résidence
- G. à l'extérieur de la maison, chez des membres de la famille
ex. : grands-parents, tante, sœur, etc.)

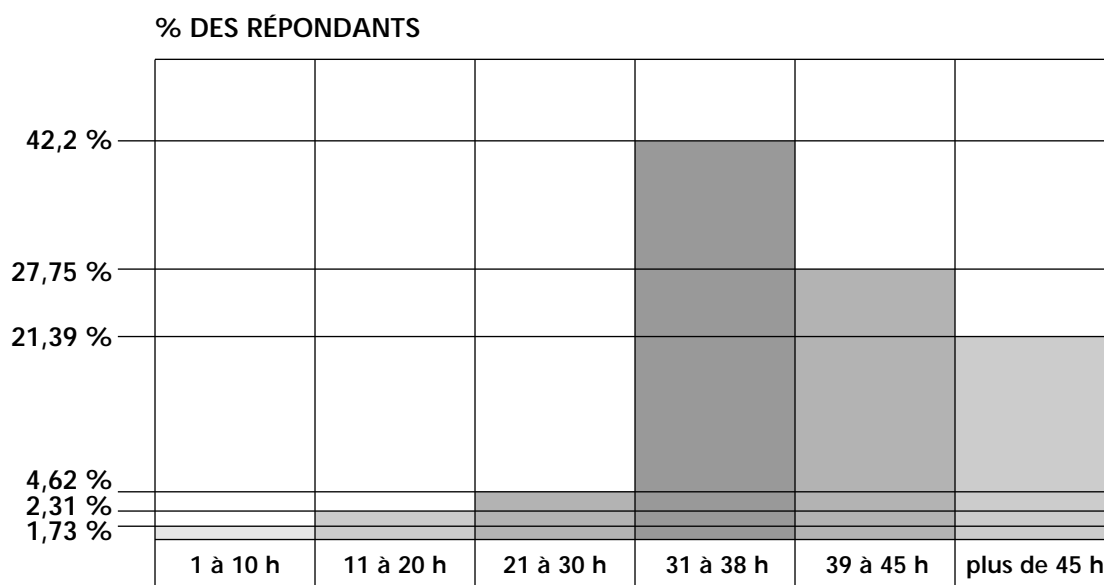
Au total, la moitié des administratrices n'ont pas d'enfants à la maison, ce qui comprend les femmes n'ayant jamais eu d'enfants et celles dont les enfants vivent maintenant à l'extérieur du foyer. Cette caractéristique représente un élément significatif du profil de ces femmes. À noter qu'elles n'ont pas d'autres personnes à leur charge, notamment des personnes âgées (dans la presque totalité des cas, il n'y a aucune personne âgée sous leur responsabilité à la maison).

Enfin, seulement 28,8 % des femmes ont un membre de leur famille qui siège à une instance décisionnelle, notamment le conjoint. Donc, pour plusieurs femmes, leur implication ne découle pas d'un effet d'entraînement par l'exemple observé au sein de leur entourage immédiat. Cependant, on constate que près de 85 % des femmes ont reçu un encouragement de leur milieu familial au moment de prendre la décision de siéger à une instance décisionnelle.

2.1.3 Le profil professionnel

La plupart des femmes occupent un emploi rémunéré alors que 18 % n'en ont pas. Elles ont habituellement (93,1 %) un emploi permanent, à titre de gestionnaires ou de professionnelles (88,6 %). La moitié d'entre elles consacrent plus de 39 heures à leurs activités rémunérées. Considérant ces données, qui révèlent qu'un nombre élevé d'heures sont consacrées au travail, il est normal de voir figurer parmi les difficultés vécues par les femmes le défi de trouver le temps nécessaire pour assister aux réunions des instances décisionnelles, d'autant plus que 70 % assument seules la plus grande partie du travail à la maison.

Nombre d'heures consacrées à l'emploi



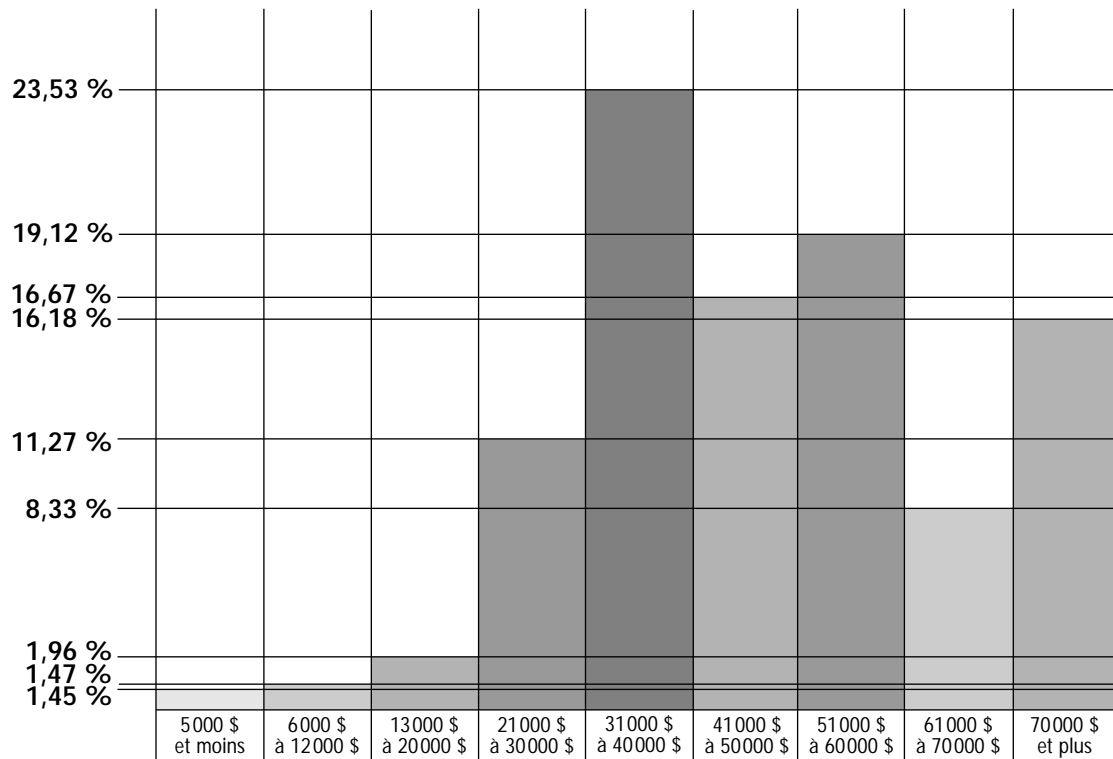
2.1.4 Le profil financier

Les femmes participant à des instances décisionnelles ont un revenu familial assez élevé. Soit 47 919 \$ comme salaire moyen (brut annuel). 40,2 % d'entre elles ont déclaré un revenu variant entre 31 000 \$ et 50 000 \$. Les tranches allant de 61 000 \$ à 70 000 \$ et plus obtiennent le quart des réponses.

84,8 % des administratrices qui ont un époux ou un conjoint de fait déclarent qu'il occupe un emploi rémunéré. Le salaire moyen (brut, annuel) de ces époux ou conjoints de fait est de 51 109 \$ (comparativement à un salaire moyen de 47 919 \$ pour les femmes).

64,5 % des femmes ne reçoivent aucune aide financière pour leur participation à une instance décisionnelle, ni de la part de l'organisme, ni de la part de leur employeur. Par conséquent, elles doivent assumer seules les frais directement et indirectement reliés à cette participation (garde des enfants, transport, repas, habillement, etc.).

Revenu d'emploi brut, annuel des femmes siégeant à des instances décisionnelles



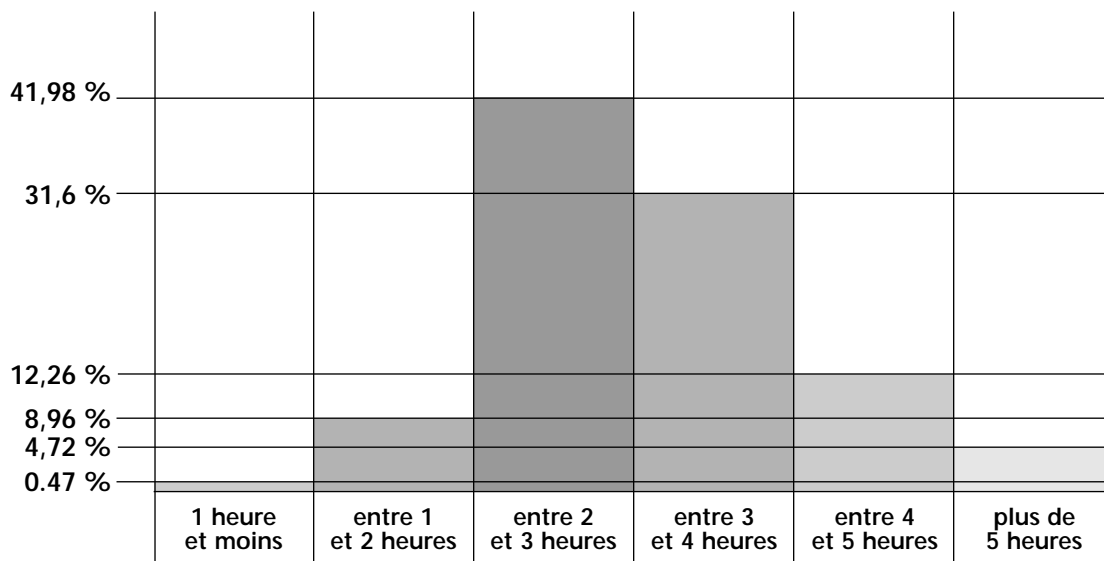
2.1.5 Le profil de leur participation à une instance décisionnelle

Un peu plus de la moitié des femmes ont un statut de membre au sein d'une instance décisionnelle. Elles occupent le poste de présidente ou de vice-présidente dans 12,1 % et 11,2 % des cas respectivement. La mission de l'organisme est habituellement en lien direct avec le travail de ces femmes ou avec leurs préoccupations sociales ou communautaires. Dans 8,26 % des cas, l'organisme est en lien avec leurs préoccupations familiales.

Quant au nombre de mandats effectués, 42,4 % des femmes en sont à leur premier et 25,8% à leur second. Près des trois quarts des administratrices envisagent de poser à nouveau leur candidature au sein de la même instance décisionnelle. D'ailleurs, 61,2 % des femmes ont déjà siégé dans le passé à une autre instance décisionnelle et présentement, 55 % des femmes siègent simultanément à deux instances.

Quant à la fréquence des réunions, elle est mensuelle dans près de 70 % des cas. La durée des réunions est d'environ 3 heures. La préparation et le suivi de ces réunions prennent de 1 à 3 heures par mois pour 50 % des femmes. Deux administratrices vont même jusqu'à mentionner plus d'une centaine d'heures de préparation aux réunions.

Durée des réunions



2.2 Ce qui motive les femmes à prendre part au processus décisionnel

Pour bien comprendre la situation des administratrices, on doit tenir compte des motivations personnelles et professionnelles qui les incitent à participer à une instance décisionnelle. Ces motivations peuvent se regrouper en 4 catégories.

2.2.1 L'implication sociale pour l'amélioration de la qualité de vie

La motivation la plus souvent mentionnée par les femmes est leur désir de contribuer à l'amélioration de leur environnement, que ce soit pour apporter un changement dans leur environnement immédiat, pour améliorer les services à la communauté ou pour rehausser la qualité de vie de ses membres. Le bien-être de la clientèle et de la population leur tient à cœur et constitue la motivation principale à leur engagement au sein d'une instance décisionnelle. Les femmes désirent donc s'impliquer socialement : le bénévolat et la participation aux œuvres sociales trouvent pour elles une nouvelle forme d'engagement par l'entremise de leur participation à une instance décisionnelle. " Pour moi, c'est un devoir de citoyen de s'impliquer afin de changer des choses ⁹. "

2.2.2 L'exercice d'un certain pouvoir

Un autre type de motivation est la recherche du pouvoir par la participation aux prises de décision. Les femmes désirent ainsi influencer la direction des organismes ou l'orientation de projets qui leur tiennent à cœur : " Je souhaite faire partie du processus décisionnel dans le milieu où vivent quotidiennement mes enfants¹⁰. "

2.2.3 Le rayonnement de leur expertise

Faire profiter les organismes de leur expertise représente une troisième motivation : les femmes souhaitent faire bénéficier l'organisme de leurs connaissances et apporter un point de vue différent lors des prises de décision.

2.2.4 Le désir d'apprendre

Le besoin d'acquérir de l'expérience comme administratrice incite aussi les femmes à accepter un poste dans une instance décisionnelle. Elles souhaitent mieux connaître certains aspects de l'organisation et améliorer leurs aptitudes en gestion et en stratégie politique.

9. Résultat du sondage.

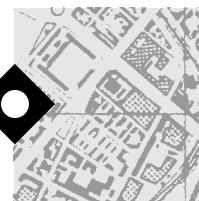
10. Id.

2.2.5 Autres motivations

- Par défi personnel ou professionnel ;
- pour établir un lien de plus avec les préoccupations familiales (enfants ou parents) ;
- pour faire connaître l'organisme ;
- à la demande de l'employeur, comme partie intégrante du travail rémunéré;
- pour obtenir de l'information privilégiée et s'informer (pouvoir d'information) ;
- par intérêt personnel ou professionnel pour le sujet ;
- pour défendre une cause ;
- le sentiment d'être redevable de son temps à la société ;
- parce que cela est utile pour le CV, pour le prestige ;
- pour rencontrer des gens de divers milieux : établir des réseaux avec différents partenaires ;
- pour faire valoir la vision féministe et la place des femmes.

Partie 3

Les obstacles à surmonter pour participer pleinement à une instance décisionnelle



3.1 Le temps, ennemi numéro un

Les principaux facteurs limitant la participation des femmes à des instances décisionnelles sont les suivants (suivis du pourcentage de femmes correspondant) :

Principales sources de difficultés :	% des administratrices
l'équilibre à maintenir avec les responsabilités professionnelles	19,4 %
l'équilibre à maintenir avec les responsabilités familiales	15,7 %
le temps requis pour les travaux des comités	13,5 %
le temps nécessaire à la préparation et au suivi des réunions	12,0 %
la durée des réunions (longueur)	9,5 %
le moment des réunions (jour, soir, fin de semaine)	8,3 %
la fréquence des réunions	4,0 %
le ratio femmes/hommes au sein des instances	4,0 %
les frais associés à la participation aux réunions	2,5 %
l'endroit où se tiennent les réunions	1,5 %

C'est donc la gestion globale du temps qui pose problème aux femmes siégeant à des instances décisionnelles. En effet, il leur est difficile de concilier les responsabilités familiales et professionnelles à cause de la durée des réunions ou de leur fréquence.

Les femmes déplorent également le manque d'information sur les dossiers courants, ce qui augmente le temps qu'elles doivent consacrer à la compréhension des sujets à traiter, souvent complexes. Il leur faut donc prendre plus de temps pour se préparer, cerner les enjeux et se documenter avant les réunions. À noter cependant que lorsqu'on considère le manque de temps, il faut tenir compte que plus de la moitié des femmes siègent à plusieurs instances décisionnelles.

D'autre part, le temps qu'elles consacrent aux réunions de l'instance entraîne du retard dans les tâches liées à leur travail rémunéré. Les femmes soulignent qu'elles doivent par la suite rattraper ce retard en faisant des heures supplémentaires non payées, ce qui représente un facteur de stress additionnel.

3.2 Le partage des tâches : on n'échappe pas au déterminisme lié au genre

Pour la majorité des femmes siégeant à une instance décisionnelle, la répartition des tâches selon le sexe constitue toujours un obstacle important. En effet, ces femmes occupent un emploi rémunéré s'ajoutant aux responsabilités familiales, et la plupart d'entre elles ne reçoivent aucune aide pour les tâches domestiques. La préparation des repas, la responsabilité des enfants, l'entretien ménager ainsi que les rôles d'épouse, d'éducatrice auprès des enfants et d'aidante naturelle auprès des aînés sont tous des aspects qui freinent certaines femmes dans leur

« On tient peu compte de l'effet cumulatif des tâches accomplies par les femmes à la maison et en milieu de travail, à l'origine de situations stressantes, uniques qui nuisent à leur santé. Ce "stress de la double tâche" serait propre aux femmes et conduirait à un surcroît de fatigue et même à des sentiments de culpabilité¹¹. »

engagement au sein des instances. Il arrive même que des femmes refusent des promotions à leur travail ou de siéger à des instances décisionnelles pour s'occuper de leur famille. La division des tâches entre les hommes et les femmes représente un obstacle majeur à la participation des femmes aux instances décisionnelles. Il n'est donc pas surprenant de retrouver, à ces instances, des femmes plus âgées ayant moins de responsabilités familiales.

Avez-vous de l'aide venant de l'extérieur de la famille ?

CHOIX	STATISTIQUES GÉNÉRALES	FRÉQUENCES	
Non		68,6 %	131
Oui	31,4 %		60
Total 100 %			191

25 non-réponses (11,6 % de 216) ne sont pas prises en compte

Avez-vous de l'aide de la part de votre famille ?

CHOIX	STATISTIQUES GÉNÉRALES	FRÉQUENCES	
Non		65,6 %	120
Oui	34,4 %		63
Total 100 %			183

33 non-réponses (15,3 % de 216) ne sont pas prises en compte

11. Sylvia Gold, présidente du Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1989.

3.3 La crédibilité : pierre d'achoppement des relations hommes-femmes

La difficulté des rapports hommes-femmes semble également constituer un obstacle, notamment en ce qui concerne la communication lors des réunions : dans les instances décisionnelles, les femmes ont l'impression que leurs opinions sont moins prises au sérieux et considérées comme moins crédibles que celles émises par leurs collègues masculins. En outre, le ratio hommes-femmes qui prévaut dans certains organismes les place en état de minorité, ce qui constitue,

« Si le milieu est communautaire, on retrouve plus de femmes et moins de problèmes liés aux rapports avec les hommes¹². »

selon elles, un obstacle à leur pleine participation. 44,9 % d'entre elles affirment rencontrer des difficultés attribuables au fait qu'elles sont des femmes, notamment le manque de crédibilité. Cette difficulté varierait selon le milieu et le type d'organisme : certains milieux seraient perçus comme plus ouverts à la participation des femmes.

Quelquefois, les femmes sentent qu'elles sont recrutées par principe, pour démontrer une ouverture condescendante de la part des hommes à accepter des femmes au sein d'une instance décisionnelle. Elles ont alors l'impression qu'elles doivent se battre pour obtenir de la crédibilité et participer à part entière, la raison de leur nomination n'étant pas leurs compétences mais la réalisation d'une stratégie politique d'amélioration de l'image institutionnelle.

De plus, les femmes soutiennent que la vision qu'ont d'elles leurs collègues masculins dépend du type de représentation : « Quand tu représentes l'Université, quand tu es docteur, ils sont plus portés à t'écouter que si tu représentes les employés ou la population¹³ ». Plusieurs évoquent le chauvinisme mâle à l'égard des femmes qui siègent à une instance décisionnelle. Face à cette perception qui érode leur crédibilité, les femmes mentionnent qu'elles doivent se tenir debout et être fortes pour supporter les attitudes souvent mesquines de leurs collègues masculins.

12. Extrait du groupe de discussion du 3 mai 2000.

13. Extrait du groupe de discussion du 2 mai 2000.

3.4 Mais quel pouvoir ?

Les administratrices ne croient pas toujours exercer un véritable pouvoir au sein de l'instance décisionnelle à laquelle elles participent. Elles qualifient plutôt d'influence le type de pouvoir informel qu'elles ont l'impression d'exercer. Selon elles, tout dépend de l'équipe que forme l'instance et des relations entre les membres qui y siègent : « ... si l'équipe de direction te considère intéressante ou que tu vas dans le sens qu'ils veulent, ils vont te donner plus de pouvoir, plus t'écouter¹⁴. »

De manière générale, les femmes ne croient pas avoir le pouvoir de prendre les décisions : elles ne feraient que ratifier des décisions déjà préparées à l'avance par l'équipe de direction. En ce sens, elles se sentent piégées par un simulacre de pouvoir, prônant une image d'égalité mais sans leur accorder de pouvoirs réels :

« On est souvent là juste pour accepter des décisions déjà prises¹⁵. »

« Quand je réussis à exercer mon pouvoir, c'est que je me lie aux autres élus : le réseau donc est très important pour nous¹⁶. »

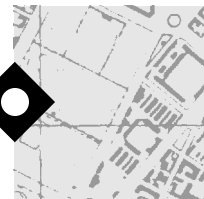
Si les femmes veulent exercer leur pouvoir, elles considèrent qu'elles doivent insister, se battre et répéter leurs suggestions à plusieurs reprises. Certaines ne voient l'amélioration de leur position que dans l'établissement d'alliances au sein de l'instance décisionnelle. Ce réseautage formel et informel leur permet d'accéder à un pouvoir de cohésion et à une plus grande efficacité dans leurs communications lors des réunions. Le réseautage augmente aussi le rayonnement de leur influence lors des prises de décisions. On constate par ailleurs que les femmes qui occupent un poste de présidente croient davantage que leur pouvoir est respecté.

En définitive, les femmes perçoivent leur pouvoir dans une instance décisionnelle comme étant directement proportionnel à leur titre, au prestige entourant leurs fonctions professionnelles et à l'étendue de leurs réseaux de contacts.

14. Id.

15. Extrait du groupe de discussion du 3 mai 2000.

16. Id.



4.1 L'âge

Les femmes plus âgées ont plus de facilité à participer à des instances décisionnelles. Lorsqu'elles se situent dans un groupe d'âge supérieur à 36 ans, elles disposent de plus de temps. En effet, elles ont moins de responsabilités auprès de jeunes enfants (12 ans et moins) et sont en mesure d'investir davantage de temps dans une instance décisionnelle. En outre, comme elles sont arrivées au mitan de leur vie active sur le marché du travail et que leur carrière est déjà bien amorcée, elles peuvent se permettre un engagement paraprofessionnel ailleurs que dans leur milieu de travail immédiat.

4.2 Le nombre et l'âge des enfants

Les femmes qui siègent à des instances décisionnelles ont peu d'enfants (un ou deux seulement, pour la plupart) et ces derniers, habituellement âgés de 12 ans et plus, ont atteint une certaine indépendance. L'époque de la vie où les enfants acquièrent de l'autonomie est donc un facteur facilitant l'implication à une instance décisionnelle pour les femmes. On constate en effet que la moitié des administratrices n'ont aucun enfant à la maison (soit qu'ils sont partis, soit qu'elles n'en ont jamais eu).

4.3 Le soutien familial

Toutes les femmes affirment que si le conjoint comprend et accepte qu'elles sortent de la maison pour assister à des réunions, cela devient un facteur facilitant : " Le soutien de notre conjoint lors de notre absence pour des rencontres de l'instance décisionnelle est très important ; qu'il accepte aussi le temps que je vais prendre pour la préparation des réunions, même s'il s'agit de bénévolat¹⁷. "

4.4 La connaissance du sujet

Une connaissance approfondie des dossiers traités par l'instance décisionnelle est considérée par les administratrices comme un facteur facilitant majeur. C'est pourquoi les femmes préfèrent s'investir dans un milieu qui leur est familier et dont elles connaissent la complexité des enjeux.

17. Extrait du groupe de discussion du 2 mai 2000.

4.5 Le remboursement des dépenses

Lorsque l'instance décisionnelle prend en charge les dépenses inhérentes à la participation des femmes, celles-ci trouvent plus facile de participer à toutes les réunions. Les femmes n'osent pas demander de remboursement pour les frais de gardienne, de stationnement, de repas pris à l'extérieur, etc. Elles affirment donc que les organismes qui offrent un dédommagement sans qu'elles aient toujours à le réclamer facilitent ainsi leur participation : « Il y a une différence entre nous l'offrir et qu'on ait à le demander¹⁸. » Un budget prévu pour couvrir les frais de participation dès la nomination des personnes, en fonction de la distance à parcourir pour assister à la réunion ou du nombre d'enfants à faire garder, s'avère très utile : « Une femme monoparentale, si elle savait que les frais de gardiennage sont payés, voudrait plus participer aux réunions¹⁹. »

Plutôt que de demander des sommes ponctuelles de 10 \$ ou de 15 \$ (ce qui place les femmes dans l'embarras au point de les empêcher d'en faire la demande), elles suggèrent de prévoir une enveloppe globale accordée à tous les membres de l'instance : « Ça me gêne de demander 15 \$ pour chaque réunion mais en bout de ligne, quand j'ai à me présenter 3 à 5 fois par semaine, ça finit par me coûter cher²⁰... »

4.6 De la formation pour avoir plus d'influence et mieux communiquer

La capacité de communiquer est un facteur clé, pouvant faciliter grandement la pleine participation des femmes aux instances décisionnelles. Plusieurs différences dans la manière de communiquer ont été relevées entre les hommes et les femmes, selon la perception de ces dernières. Elles se trouvent moins confiantes et moins compétentes lorsqu'il s'agit de prendre la parole devant un public de décideurs. Elles affirment que dans un groupe où les hommes sont majoritaires, les femmes éprouvent beaucoup de difficulté à communiquer. Des mesures pour améliorer la communication en réunion et en public les aideraient à prendre leur place au sein des instances décisionnelles et à faire accepter leurs opinions : « Les femmes ne se sentent pas assez fortes pour faire un pas en dehors de la famille et pour s'imposer²¹. »

18. Id.

19. Extrait du groupe de discussion du 3 mai 2000.

20. Id.

21. Extrait du groupe de discussion du 2 mai 2000

Par exemple, elles voudraient apprendre à :

- exercer le pouvoir avec aisance ;
- communiquer efficacement leur expertise ;
- être plus concises ;
- parler d'un ton plus confiant et s'exprimer de manière plus directe pour améliorer leur crédibilité ;
- faire des affirmations plutôt que d'avancer modestement des suggestions, ce qui capterait davantage l'attention de leurs collègues ;
- apprendre à mettre leurs opinions en valeur pour exprimer leurs idées plus efficacement.

« Le pouvoir est le résultat de démonstrations antérieures et il peut s'acquérir et se développer. Il donne aussi la capacité d'influencer les autres dans le but de réaliser ses propres objectifs²². »

L'acquisition de ces aptitudes aiderait les femmes à s'impliquer dans une instance décisionnelle. Elles réclament d'ailleurs une formation en communication, sous forme d'ateliers, pour surmonter ces difficultés, notamment au chapitre de l'estime de soi. Les femmes se sentiraient alors plus confiantes, ce qui contribuerait à diminuer l'impression qu'elles ont de jouer un rôle de moindre importance dans le processus décisionnel. Leur participation à des instances décisionnelles serait facilitée en améliorant leur capacité à communiquer en réunion. En effet, les administratrices considèrent que les hommes ont d'elles une vision plus ou moins positive selon leurs compétences en matière de communication.

Les hommes sont perçus comme affirmant plus de leadership dans leur façon de communiquer, alors que les femmes se sentent moins écoutées lors des discussions. Par conséquent, elles ont tendance à projeter une image infériorisante face à leurs collègues masculins qui, selon elles, auraient davantage confiance en eux. Cette attitude est souvent reliée au poste et au titre qu'ils détiennent dans leur vie professionnelle et qui influencent leur degré d'autorité au sein de l'instance. Or, cette image de supériorité se fait souvent sentir au détriment des femmes, du moins le ressentent-elles ainsi.

22. P. Turcotte, *Comportement en milieu organisationnel*, Consul 2000, 1997, p. 392.

4.7 Un droit de parole équitable

Les femmes qui siègent à des instances décisionnelles mentionnent le droit de parole équitable comme facteur facilitant leur participation aux réunions. Quand l'animateur sait solliciter l'opinion de celles qui parlent moins, afin de les intégrer pleinement au processus de discussion et de décision, cela contribue à intégrer les femmes comme membres actifs de l'instance décisionnelle : " Il faut s'assurer de donner la parole à chacune et qu'elles soient entendues et il y a des techniques pour faire ça²³... "

Dans le cas de certains organismes, où ce problème se fait sentir de manière plus aiguë, des techniques d'animation pourraient être offertes aux présidents d'assemblée. Dans certains cas, la présence d'un animateur professionnel a même été réclamée par les femmes pour garantir un déroulement équitable des tours de parole. Par exemple, cet animateur professionnel pourrait s'assurer que les participantes ont l'occasion de s'exprimer et sont bien comprises, en reformulant leurs opinions ou encore en leur demandant des éclaircissements, ce qui constituerait un soutien pour plusieurs d'entre elles.

Ajoutons que cet animateur professionnel aurait l'avantage de ne pas être biaisé, donc d'être impartial quant au contenu de la discussion. Cet animateur ne favoriserait alors personne, comme pourrait être tenté de le faire le président d'assemblée lorsqu'il s'agit d'un homme. Selon les femmes, il a alors tendance à donner la parole plus souvent aux autres membres masculins de l'instance et de retenir davantage leurs interventions au moment des prises de décision.

4.8 L'horaire

L'agenda surchargé des administratrices entraîne pour elles des contraintes importantes, et c'est pourquoi elles apprécient que les organisateurs s'informent des disponibilités des membres pour déterminer les dates des réunions. En effet, les femmes ont souvent des obligations familiales plus nombreuses que les hommes et doivent manquer des réunions pour assumer ces responsabilités.

Ajuster les horaires en fonction des contraintes exprimées par les participantes faciliterait l'implication de ces dernières.

23. Extrait du groupe de discussion du 2 mai 2000.

4.9

Démystifier les lieux de pouvoir

Lorsque les femmes sont bien informées du mode de fonctionnement et du rôle d'une instance décisionnelle dans la société, elles affirment que cela contribue à les familiariser avec ces lieux de pouvoir. Par conséquent, les femmes suggèrent de démystifier le rôle d'administratrice. Initier les femmes le plus tôt possible à ce rôle, en offrant de la formation dans le cadre de l'enseignement scolaire ou en milieu de travail contribuerait, selon elles, à faciliter leur participation.

« Que les lois constitutives des organismes régionaux de gestion et de concertation contiennent, non seulement une déclaration de principe indiquant la volonté du législateur d'en arriver à une représentation équitable des femmes et des hommes, mais aussi un appel en ce sens aux différents acteurs (personnes ou groupes) chargés du choix des membres des conseils d'administration de ces organisations²⁴. »

Pour ce qui est du recrutement des administratrices, les femmes recommandent d'effectuer une promotion ciblée auprès des femmes. Celles-ci déplorent le fait qu'elles entendent rarement parler d'ouvertures de postes à des instances décisionnelles. La promotion de postes réservés aux femmes représenterait un moyen efficace d'assurer leur présence au sein des instances décisionnelles; d'autres avenues peuvent aussi être envisagées, comme la création et la mise à jour régulière de banques de candidatures.

4.10 Soutien et reconnaissance

Promouvoir, au cégep et à l'université, l'implication des femmes ainsi que les postes disponibles dans les instances décisionnelles permettrait aux jeunes femmes de se familiariser progressivement avec les instances de prise de décision. La promotion de modèles féminins présentés aux jeunes femmes apporterait une reconnaissance publique aux administratrices. Dans les médias, par exemple, on pourrait souligner le rôle important joué par des femmes aux instances décisionnelles : « Les femmes ne croient pas qu'elles peuvent vraiment faire quelque chose d'utile dans une instance²⁵. »

Quand les femmes sentent qu'elles sont utiles et appréciées, cela devient un facteur facilitant leur participation à une instance décisionnelle. Des mécanismes de mise en valeur de leur participation leur permettraient de poursuivre leur engagement en se considérant comme des membres à part entière du groupe de décideurs. En prenant connaissance de leur implication et de leur réussite, d'autres femmes pourraient être intéressées à accepter à leur tour un poste d'administratrice.

24. Desrochers, Lucie, *Pour une réelle démocratie de représentation axée sur l'accès des femmes dans les structures officielles du pouvoir*, Avis du Conseil du statut de la femme, recommandation no 18, 1994, p. 55.

25. Extrait du groupe de discussion du 3 mai 2000.

4.11 Un sentiment d'appartenance

Le sentiment de solidarité entre femmes est également important à développer au sein de l'instance décisionnelle. Ainsi, l'organisation d'activités extérieures au travail, spécialement destinées aux femmes, permettrait de créer des liens entre elles. Les femmes hésitent à participer aux activités sociales organisées par l'instance pour l'ensemble du groupe, notamment lorsqu'elles sont en minorité, car elles ressentent la pression exercée par le rapport de séduction entre les hommes et les femmes après les heures de travail.

En effet, plusieurs femmes refusent de prendre part aux activités destinées aux hommes (p. ex. : prendre un verre après la réunion, participer à un tournoi de golf, etc.) car elles ne se sentent pas toujours à l'aise : « Je sens que l'on attend de moi que je sois "agréable" lors des sorties à l'extérieur des heures de travail²⁶. » Un rapprochement entre les femmes, lors de ces rencontres informelles, permettrait l'expression des malaises ressentis face aux hommes et la recherche de solutions. Leur participation aux réunions des instances décisionnelles s'en verrait alors améliorée : « Quand j'ai parlé à d'autres femmes, je me suis rendu compte que d'autres pensent comme moi²⁷. » Cette solidarité entre femmes contribuerait à réduire leur sentiment d'isolement et faciliterait leur intégration au sein du groupe.

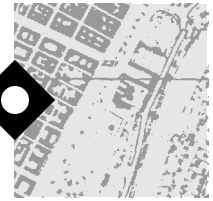
4.12 La proximité géographique de l'organisme

La participation des femmes à des instances décisionnelles est assez reliée à la proximité du lieu où se tiennent les réunions de l'organisme : on voit décroître très nettement la participation des femmes aux instances des organismes s'éloignant de leur localité. La proximité géographique est donc un facteur d'intérêt important pour l'implication des femmes à des instances décisionnelles.

Pour 54,4 % des femmes, la participation à une instance décisionnelle se fait dans leur localité. Les réunions peuvent également se tenir dans la région, à l'extérieur de la localité immédiate des administratrices, soit dans 32,1 % des cas. Les assemblées qui se tiennent à l'extérieur de leur ville comptent pour seulement 13,5 % des situations.

26. Extrait du groupe de discussion du 2 mai 2000.

27. Id.



Caractéristiques générales des administratrices (en mai 2000)

- Près des deux tiers des administratrices sont âgées entre 36 et 55 ans ;
- d'origine canadienne à 89,8 %, la majorité des femmes ayant répondu au sondage, soit 212 sur 216, parlent le français (sans que cela soit obligatoirement leur langue maternelle). La moitié des administratrices parlent l'anglais, soit comme seule langue ou comme langue seconde. Enfin, 32 répondantes parlent une autre langue (principalement l'espagnol, puis l'italien) ;
- 57,8 % des administratrices vivent avec un conjoint (époux ou conjoint de fait) et 76,8 % sont mères ;
- la moitié des femmes n'ont pas d'enfants à la maison, soit parce qu'elles n'en ont jamais eu, soit parce que leurs enfants vivent maintenant à l'extérieur du foyer ;
- 70 % ne reçoivent aucune aide pour accomplir les tâches domestiques, ni de leur famille, ni de l'extérieur ;
- près des trois quarts de ces femmes possèdent un diplôme universitaire ;
- occupant un travail rémunéré (82 %), avec un salaire moyen de 47 919 \$, elles appartiennent à un milieu socio-économique aisé : le revenu annuel moyen de leur ménage est de 99 028 \$;
- alors que plus de la moitié ont un statut de membre, 12,1 % sont présidentes et 11,2 % sont vice-présidentes ;
- 64,2 % ont été élues à ce poste ; les autres y ont accédé principalement par nomination ;
- près des trois quarts des femmes veulent postuler à nouveau pour un poste d'administratrice.

Principales motivations :

- désir de s'impliquer socialement pour l'amélioration de la qualité de vie dans leur communauté ;
- besoin d'exercer une forme de pouvoir ;
- volonté de faire profiter l'organisme de leur expertise ;
- besoin d'apprendre pour acquérir de l'expérience comme administratrice, pour mieux connaître l'organisme et pour améliorer leurs compétences en gestion et en stratégie politique.

Facteurs facilitant leur participation à une instance décisionnelle :

-
- **groupe d'âge assez avancé pour permettre une carrière établie et peu d'enfants à charge à la maison ;**

 - **connaissance du sujet en lien avec leur domaine d'activités ;**

 - **proximité géographique.**

Sources de difficultés :

-
- **horaire surchargé ;**

 - **pas d'aide à la maison pour alléger les tâches domestiques et les responsabilités familiales ;**

 - **difficultés dans les communications : les femmes déplorent de ne pouvoir communiquer aussi efficacement qu'elles le souhaiteraient lors des assemblées ;**

 - **impression de manquer de crédibilité face aux collègues masculins lors des discussions ;**

 - **manque d'égalité dans les droits de parole lors des réunions ;**

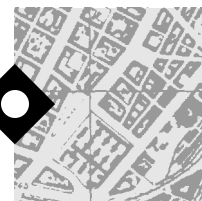
 - **pas de remboursement des dépenses ;**

 - **manque d'information publique pour comprendre les instances décisionnelles ;**

 - **pas de reconnaissance sociale ;**

 - **absence de sentiment d'appartenance envers le groupe et distance vis-à-vis des collègues masculins ;**

 - **absence de pouvoir réel : leur présence serait symbolique pour projeter une image d'égalité.**



Pour améliorer leur participation aux instances décisionnelles, les administratrices suggèrent plusieurs moyens touchant à la fois la formation, l'information et le mode de fonctionnement. Elles recommandent également des outils visant à encourager le recrutement de nouvelles femmes à des instances décisionnelles.

6.1 Les programmes de formation

La toute première demande exprimée par l'ensemble des femmes est la formation.

Des ateliers pratiques sont réclamés pour développer ou améliorer leurs compétences d'administratrices. Les femmes aimeraient participer à ces ateliers de formation à l'extérieur de leur lieu de travail.

L'objectif de cette formation serait d'initier les femmes le plus tôt possible à leur rôle d'administratrice en leur offrant des ateliers avec mises en situation filmées et analysées, du " coaching " par un spécialiste, des recueils de textes pouvant servir de complément d'information, etc.

Principaux sujets de formation demandés :

6.1.1 La communication efficace en réunion

Techniques d'expression et de présentation devant un groupe, amélioration du processus d'influence, affirmation de soi, contrôle du langage non verbal, argumentation efficace, etc.

6.1.2 L'animation

Pour favoriser la pleine participation des femmes lors des réunions d'instances décisionnelles (cet atelier s'adresse à tous ceux et celles qui ont à animer une assemblée).

6.1.3 Le rapport au pouvoir et les relations interpersonnelles

Formation sur le rapport au pouvoir, la prise de décision, le leadership, le travail en équipe, l'organisation du travail, la gestion du temps professionnel et personnel, la gestion du stress, la gestion de conflits.

6.1.4 Le réseautage

Formation sur l'importance de tisser des liens d'influence avec leurs collègues ainsi qu'avec le milieu professionnel et paraprofessionnel afin d'améliorer leur rayonnement et leur zone d'influence.

6.2 Les programmes d'information et de promotion

6.2.1 Les dépliants d'information

À l'intention des organismes afin de les sensibiliser aux besoins spécifiques des femmes ; à l'intention des femmes en général, prévoir un feuillet d'information qui les informerait sur le fonctionnement d'une instance décisionnelle et qui servirait à démystifier le rôle d'une administratrice.

Ces dépliants contribueraient également à fidéliser les femmes qui siègent déjà à une instance décisionnelle en mettant en évidence leur contribution, leurs réussites et leurs succès en tant qu'administratrices.

6.2.2 Les affiches promotionnelles

Pour le recrutement et la reconnaissance sociale des administratrices, une affiche pourrait promouvoir l'implication des femmes à des instances décisionnelles.

6.2.3 La publicité pour le recrutement des administratrices

Cibler les femmes pour la promotion lors du recrutement à un poste dans une instance décisionnelle.

6.3 Un programme d'activités sociales

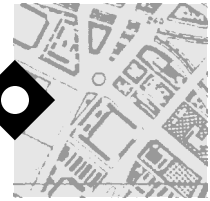
Afin d'encourager les femmes à acquérir un sentiment d'appartenance entre elles : organiser des activités extérieures au travail et destinées aux administratrices qui souhaitent créer entre elles des liens de solidarité.

6.4 Un plan de remboursement des dépenses

Une autre suggestion touche le remboursement des frais occasionnés par la participation aux réunions. Les administratrices osent rarement demander d'être remboursées pour les frais de garde, de stationnement, de repas pris à l'extérieur, etc. Elles suggèrent donc aux responsables de l'organisation des réunions d'offrir un dédommagement aux membres de l'instance décisionnelle.

6.5 L'horaire des réunions

Les administratrices suggèrent aux organisateurs des réunions de s'informer des disponibilités des membres pour déterminer les dates des réunions. Les femmes ont souvent des obligations familiales plus lourdes que les hommes et doivent s'absenter des réunions pour les assumer. L'ajustement des horaires en fonction des contraintes exprimées par les participantes faciliterait l'implication de ces dernières.



7.1 Un processus d'intégration progressive

L'évolution des femmes dans la sphère publique a franchi une nouvelle étape avec leur accession aux instances décisionnelles dans les organismes de développement local et régional. Le profil des femmes qui se dégage des résultats de cette étude permet d'obtenir un portrait assez complet des membres féminins d'instances décisionnelles dans les organismes de développement local et régional sur l'île de Montréal. En fait, un modèle se dégage de l'analyse des données, qui permet de mieux connaître les caractéristiques personnelles, familiales et professionnelles de ces femmes.

Globalement, les administratrices ont atteint un âge où elles peuvent se permettre une certaine latitude par rapport à leur travail, car leur carrière est habituellement bien établie. Scolarisées et à l'aise financièrement, la plupart sont mères mais sans jeunes enfants à la maison ni autres personnes à charge. Si la situation de ces femmes semble avoir évolué, elles doivent encore jongler avec des horaires surchargés, tout en conservant la plupart des responsabilités au foyer. Elles ont donc de la difficulté à trouver le temps nécessaire pour maintenir l'équilibre avec leur travail et leurs responsabilités familiales.

Les administratrices se perçoivent socialement de manière très engagée et participent aux instances décisionnelles par désir d'améliorer la qualité de vie de leurs concitoyens et pour exercer une forme de pouvoir dans la société. Cependant, elles sont de plus en plus conscientes que la pleine participation à une instance décisionnelle passe par l'apprentissage du leadership, du réseautage et de la communication au sein d'un groupe de décideurs afin de maîtriser les rouages complexes du processus d'influence. Elles souhaitent obtenir de la formation sur ces sujets de manière à mieux maîtriser l'environnement global et les interactions avec leurs collègues, notamment pour améliorer leurs compétences en matière de communication et d'exercice du pouvoir.

Les femmes accèdent habituellement à une instance décisionnelle après y avoir été élues et la majorité d'entre elles désirent présenter de nouveau leur candidature. En effet, les administratrices veulent poursuivre leur participation à des instances décisionnelles et croient que plus de femmes devraient exercer cette forme de pouvoir dans notre société.

Les femmes s'impliquent dans les instances décisionnelles surtout lorsque le mandat de ces organismes contribue à l'atteinte des objectifs qu'elles poursuivent dans d'autres secteurs de leur vie. La proximité (de lieux ou d'intérêts) de l'instance décisionnelle serait un facteur clé de leur implication.

Par contre, leurs intérêts familiaux n'expliquent pas entièrement leurs motivations à participer à une instance décisionnelle. Même si les buts visés par l'instance décisionnelle ont peu de choses en commun avec leurs préoccupations familiales, les femmes s'impliquent quand même, étant surtout intéressées à améliorer la société en général et à faire bénéficier l'organisme de leur expérience, tout en recherchant une situation leur permettant de participer réellement aux orientations de l'organisme par une certaine recherche de pouvoir. Leurs intérêts professionnels et sociaux comptent pour 68 % des motivations qui les incitent à siéger à l'instance décisionnelle d'un organisme.

Une certaine ambivalence semble se dégager du sondage réalisé auprès des administratrices quant aux difficultés vécues en tant que femmes au sein d'une instance décisionnelle : 45 % estiment avoir des difficultés que leurs collègues masculins n'ont pas alors que 55 % ne partagent pas cette opinion. Lorsque des difficultés sont évoquées, il s'agit principalement du manque de crédibilité et de pouvoir lié au fait d'être femmes : elles perçoivent que leurs collègues masculins jugent leur manière d'analyser les problèmes comme étant plus émotive que rationnelle. Les difficultés des administratrices ont également comme sources le manque de confiance en elles-mêmes, un horaire surchargé, les frais indirects liés à leur participation, le sexisme et les attitudes déplaisantes des hommes à leur égard.

7.2 L'intersubjectivité hommes-femmes dans le processus de prise de décision

Selon les administratrices, l'instance décisionnelle demeure souvent un lieu d'incompréhension entre les membres féminins et masculins : les opinions émises par les femmes ne sont pas toujours communiquées de manière à être entendues, comprises, acceptées. En fait, l'intégration des femmes aux instances décisionnelles est souvent perçue par les hommes comme une forme de compétition alors que les femmes considèrent que leur présence vise plutôt une complémentarité des points de vue, dans l'intérêt de l'ensemble de la population. Un changement des attitudes et des comportements de toute la société (hommes et femmes) doit se poursuivre pour que la participation des femmes soit mieux intégrée aux instances décisionnelles.