

2021

# Pratiques de divulgation en matière de diversité

La diversité au sein de la direction et des conseils d'administration  
des sociétés ouvertes canadiennes

Par Andrew MacDougall, John Valley et Jennifer Jeffrey

OSLER

# Table des matières

Introduction	3
Faits récents en matière de diversité – femmes et autres groupes sous-représentés	8
Résultats pour l'ensemble de 2020	16
Résultats pour la première moitié de 2021 : femmes siégeant à des conseils d'administration	22
Résultats pour la première moitié de 2021 : femmes occupant des postes de haute direction	32
La diversité non liée au sexe : résultats de 2021 pour les sociétés régies par la LCSA	40
Pratiques exemplaires : entreprises appliquant la parité hommes-femmes; publication volontaire des chiffres sur les groupes sous-représentés; et amélioration de la diversité	48
Dépasser les attentes : entreprises exemplaires en matière d'information	66
Méthodologie	89

Le rapport *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2021* présente uniquement des renseignements de nature générale et n'a aucunement valeur de conseils juridiques ou d'autres conseils professionnels. Nous vous recommandons de demander des conseils adaptés à votre situation particulière. Pour en savoir plus, veuillez vous adresser au [groupe de conseillers en gouvernance d'entreprise d'Osler](#).

# Introduction

Notre septième rapport annuel exhaustif sur les pratiques d'information en matière de diversité porte sur la publication de ces renseignements par les sociétés inscrites à la cote de la TSX et les sociétés régies par la LCSA assujetties à des obligations d'information dans ce domaine. Notre rapport présente de l'information détaillée sur la représentation des femmes aux postes de haute direction des sociétés inscrites à la TSX et sur la représentation des femmes, des membres de minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées dans les sociétés cotées en bourse régies par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA). Nous soulignons également les pratiques exemplaires publiées afin d'améliorer la diversité et l'inclusion et donnons des exemples d'excellentes pratiques en matière d'information.

## D'abord, les bonnes nouvelles...

Même après sept ans d'information sur la diversité, les conseils d'administration des sociétés canadiennes cotées en bourse continuent, à un rythme soutenu, de faire une place croissante aux femmes. Les femmes occupent maintenant plus de 23,4 % des sièges des conseils des sociétés inscrites à la TSX qui publient le nombre de leurs administratrices, ce qui représente une hausse de près de 2 % par rapport à l'an dernier. Le rythme de nomination d'administratrices a atteint cette année un niveau record, 39,1 % des sièges nouveaux ou vacants ayant été attribués à des femmes, soit une hausse remarquable par rapport à 35 % l'an dernier. Dans les sociétés composant l'indice S&P/TSX 60, près d'un tiers (33,2 %) des sièges des conseils sont occupés par des femmes, alors que ce chiffre est de 31,5 % dans les sociétés de l'indice composé S&P/TSX publiant des chiffres à ce sujet. Les conseils d'administration exclusivement masculins deviennent rares et ne représentent plus que 15,7% des sociétés inscrites à la TSX et seulement deux sociétés de l'indice composé S&P/TSX.

Une raison expliquant que les grandes entreprises réussissent mieux à nommer des administratrices tient peut-être au fait qu'elles se fixent des objectifs. Quelque 71,7 % des sociétés du S&P/TSX 60 ont ainsi défini des cibles de participation des femmes à leur conseil d'administration. En comparaison, seules 32,3 % de toutes les sociétés inscrites à la TSX en ont fait autant.

Dans plus de 67,3 % des cas, les sociétés inscrites à la TSX ont adopté des politiques écrites sur la diversité de leur conseil d'administration (64,7 % en 2020), et, dans quelque 90 % des cas, ces politiques mettaient un accent particulier sur la participation des femmes au conseil.

Les femmes gagnent également en influence dans les conseils d'administration. Environ 6,6 % des sociétés inscrites à la TSX ont une femme pour présidente de leur conseil d'administration (contre 5,2 % l'an dernier) et plus de la moitié de ces entreprises (51,1 %) ont placé une femme à la tête d'au moins un des comités de leur conseil (contre 43,5 % l'an dernier).

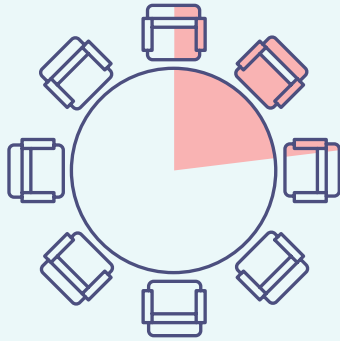
Les membres des minorités visibles ont aussi fait quelques petites avancées dans les conseils d'administration canadiens, quelque 6,8% des postes d'administrateur de sociétés régies par la LCSA et publiant de l'information à ce sujet étant occupés par des personnes issues de minorités visibles, comparativement à 5,5 % l'an dernier.

## Ensuite, les mauvaises nouvelles...

Les femmes progressent très peu au niveau de la haute direction des entreprises. La proportion de femmes chez les cadres supérieurs a légèrement augmenté, de 17 % l'an dernier à 18,2 %, mais reste généralement stable depuis 2015 (15 %). De plus, seules 10,7 % des sociétés inscrites à la TSX (un chiffre globalement inchangé par rapport à l'an dernier) se sont donné des cibles pour la participation des femmes à la haute direction.

Les résultats sont encore plus décevants en ce qui concerne les personnes autochtones et les personnes handicapées. Sur les plus de 2 200 postes des conseils d'administration que comptent les 316 sociétés régies par la LCSA ayant fourni de l'information, huit seulement sont détenus par des autochtones, contre sept l'an dernier. D'après les chiffres fournis, les personnes handicapées restent exceptionnellement rares dans les conseils d'administration, où elles n'occupent que neuf sièges, comparativement à six l'an dernier.

## Faits saillants



Les femmes détiennent aujourd'hui **23,4 %** de tous les sièges des CA de toutes les sociétés inscrites à la TSX publiant le nombre de leurs administratrices.

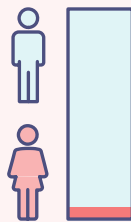
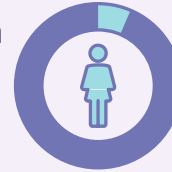


Les femmes occupent **33,2 %** de tous les sièges des CA des sociétés du S&P/TSX 60.



En ce qui concerne les sociétés de l'indice composé S&P/TSX, **elles en occupent 31,5 %.**

Le conseil d'administration est **présidé par une femme** dans **6,6 %** des sociétés inscrites à la TSX.



Le poste de **chef de la direction** est occupé par **une femme dans 4,8 % des sociétés** inscrites à la TSX.



Le pourcentage de membres des CA issus de **minorités visibles** dans les sociétés cotées régies par la LCSA est de **6,8 %**.

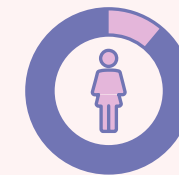
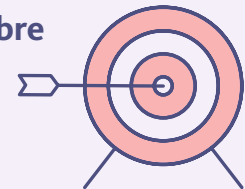
**Seuls 8 Autochtones** siègent à des conseils d'administration de sociétés ouvertes régies par la LCSA.



**Seuls 9** sièges au sein des conseils des sociétés ouvertes régies par la LCSA **sont occupés par des personnes handicapées.**



Si **71,7 %** des sociétés du S&P/TSX 60 se sont fixé des **cibles** concernant le nombre d'administratrices, seules **32,3 %** des sociétés inscrites à la TSX l'ont fait.



**10,7 %** des sociétés inscrites à la TSX ont établi des **cibles de participation des femmes à la haute direction.**

## L'obligation d'information sur la diversité

L'information suivante doit être communiquée en vertu de l'obligation d'information sur la diversité :

- L'émetteur a-t-il adopté une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates pour des postes d'administratrices? Si ce n'est pas le cas, il doit en indiquer les motifs. S'il en a adopté une, il doit fournir les renseignements suivants :
  - un bref résumé des objectifs et des principales dispositions de la politique;
  - les mesures prises pour garantir une mise en œuvre efficace de la politique;
  - les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs de la politique au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre;
  - la manière dont le conseil d'administration ou son comité des candidatures mesure l'efficacité de la politique, ou, s'il ne le fait pas, l'absence de cette évaluation.
- L'émetteur prend-il en compte la représentation des femmes au conseil d'administration lorsqu'il recherche et sélectionne des candidats à l'élection ou à la réélection au conseil d'administration? Le cas échéant, l'émetteur doit préciser de quelle façon, et s'il n'en tient pas compte, il doit en indiquer les motifs.
- L'émetteur tient-il compte de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction? Le cas échéant, l'émetteur doit préciser de quelle façon, et s'il n'en tient pas compte, il doit en indiquer les motifs.
- L'émetteur a-t-il fixé une cible de représentation féminine au conseil d'administration? Dans l'affirmative, il doit préciser cette cible et les progrès réalisés vers l'atteinte de celle-ci au cours de l'année et depuis son adoption. Sinon, il doit en indiquer les motifs.
- L'émetteur s'est-il donné une cible de représentation féminine dans l'équipe de la haute direction? Dans l'affirmative, il doit préciser cette cible et les progrès réalisés vers l'atteinte de celle-ci au cours de l'année et depuis son adoption. Sinon, il doit en indiquer les motifs.
- Quels sont le nombre et le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration de l'émetteur?
- Quels sont le nombre et le pourcentage de femmes occupant un poste dans l'équipe de la haute direction de l'émetteur, y compris toute filiale importante?



## L'obligation d'information de la LCSA

La LCSA impose substantiellement les mêmes obligations de présentation des renseignements que l'obligation de publication des renseignements sur la diversité, mais exige une présentation de façon distincte pour chaque « groupe désigné ». Pour les besoins de la loi, les « groupes désignés » comprennent, de façon limitative, les groupes désignés définis dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

En conséquence, les sociétés sont tenues de présenter des renseignements sur :

- a) les femmes;
- b) les Autochtones (Premières Nations, Inuit et Métis);
- c) les personnes handicapées;
- d) les personnes qui font partie des minorités visibles.

Les sociétés assujetties à l'obligation imposée par la LCSA peuvent aussi, sans y être tenues, présenter des renseignements sur d'autres « groupes désignés » définis dans leurs circulaires de sollicitation de procurations.

Nous sommes conscients qu'il existe une variété de termes et d'expressions pour désigner les différents aspects de la diversité visés par le présent rapport. Comme notre rapport est fondé sur les renseignements publiés par les sociétés en application de leurs obligations légales d'information, nous privilégions ici les termes et expressions employés par la législation pour éviter toute confusion.

# Faits récents en matière de diversité – femmes et autres groupes sous-représentés



L'impératif actuel visant à permettre à un nombre accru de femmes d'accéder à des rôles décisionnels est appuyé par la réglementation et des pressions de la part des investisseurs. Cela dit, les initiatives timides de l'an dernier pour dépasser le seul cadre du sexe ont gagné en vigueur, sur fond de tendance à une inclusion accrue des autres groupes sous-représentés.

## L'accent reste mis sur les femmes – au Canada et dans le monde

Malgré l'absence de quotas ou de cibles recommandées, la représentation des femmes dans les conseils d'administration canadiens des 228 sociétés de l'indice composé S&P/TSX au 31 juillet 2021 est comparable aux niveaux observés pour les 200 à 300 premières sociétés d'autres pays.

### Approches comparatives

Une étude du Conference Board du Canada s'est penchée sur la question de savoir si l'approche canadienne en matière d'amélioration de la diversité des conseils d'administration était efficace. Dans une étude publiée le 23 septembre 2020, intitulée *All on board: Comparisons around the world for women's leadership*, le Conference Board a comparé les approches suivies par 36 pays de l'OCDE pour augmenter la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises. L'étude a révélé que 22 % de ces pays imposent un quota assorti de pénalités s'il n'est pas atteint, 39 % recommandent une cible de représentation féminine, 11 % associent un quota contraignant et une cible recommandée, et 25 % ne réglementent pas la diversité des conseils d'administration. Le Canada s'est avéré le seul pays à exiger la publication de renseignements sur la représentation des femmes sans toutefois recommander ou imposer de cible particulière.



## Le rôle du mérite

Un article connexe publié par le Conference Board du Canada le 23 septembre 2020, intitulé *All on board: Turning evidence into action for women's leadership*, s'est intéressé au rôle du mérite et aux arguments invoquant une représentation féminine insuffisante dans le bassin de candidats qualifiés. Les auteurs remettent en cause l'argument selon lequel une recherche axée sur le mérite permettra nécessairement de trouver des femmes qualifiées, alors qu'un recrutement fondé sur le sexe peut passer à côté des meilleurs candidats possibles; ils écrivent : « ... il existe quantités de preuves montrant que les préjugés implicites, le biais pro-endogroupe et la discrimination selon le sexe font partie intégrante de l'évaluation des membres potentiels des conseils. » [traduction] Ils observent aussi que, malgré un manque de femmes aux postes de direction, on trouve un nombre suffisant de femmes qualifiées dans les conseils d'administration. Ils relèvent encore que des préjugés structurels peuvent empêcher l'accès des femmes à des postes de cadre supérieur. Par exemple, dans la mesure où l'expérience à des postes de haute direction est souvent un critère d'évaluation des membres potentiels des conseils, la rareté des femmes à ces postes, notamment dans certains secteurs à forte prédominance masculine, peut expliquer la perception d'un bassin réduit de candidates féminines prêtes à accéder au conseil d'administration.

## La publication des chiffres ne suffit pas

Le 14 avril 2021, une nouvelle étude du Conference Board du Canada a conclu que les obligations d'information imposées au Canada n'ont pas permis d'accélérer le rythme d'augmentation du nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration. L'étude, intitulée *All on board: Does disclosure help create more inclusive boardrooms?*, qui s'est intéressée au rythme auquel les conseils d'administration avaient intégré des femmes dans leurs rangs pendant plusieurs années avant l'introduction de l'obligation d'information sur la diversité, soit jusqu'à la fin de 2018, a établi que le rythme auquel le changement s'était produit avait été régulier tout au long de la période et a conclu qu'il n'existe aucune preuve convaincante que l'obligation d'information sur la diversité avait accéléré l'accès des femmes aux salles de conseil.

## Renforcement des lignes directrices en matière de vote par procuration

Fin 2020, Institutional Shareholder Services (ISS) et Glass Lewis ont toutes deux resserré leurs lignes directrices en matière de vote par procuration en ce qui a trait à la diversité des sexes. En application de ses lignes directrices, ISS recommandera dès 2022 de voter contre le président du comité des candidatures des sociétés de l'indice composé S&P/TSX si ces sociétés a) ne comptent pas au moins 30 % d'administratrices ou b) ne sont pas dotées d'une politique sur la diversité au conseil d'administration prévoyant une cible de 30 % de femmes à atteindre dans un délai raisonnable.

**Le 14 avril 2021, une nouvelle étude du Conference Board du Canada a conclu que les obligations d'information imposées au Canada n'ont pas permis d'accélérer le rythme d'augmentation du nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration.**

À compter de 2022 également, Glass Lewis recommandera de façon générale de voter contre le président du comité des candidatures des conseils d'administration de sept membres ou plus ne comptant pas au moins deux administratrices.

### **L'Allemagne propose d'imposer la nomination de femmes à la haute direction des sociétés**

En juin 2021, l'Allemagne a décidé d'exiger, en plus des quotas obligatoires existants, qu'au moins 30 % des postes d'administrateurs non dirigeants des conseils de surveillance des grandes entreprises cotées en bourse soient attribués à des femmes. Le Bundestag a adopté une loi exigeant que les conseils de direction de certaines grandes sociétés cotées en bourse comprennent au moins une femme s'ils sont formés d'au moins trois membres.

### **Les 350 plus grandes sociétés du Royaume-Uni atteignent la cible de 33 % de représentation féminine dans leurs conseils d'administration et ont éliminé les conseils exclusivement masculins**

Le rapport final de l'étude Hampton-Alexander montre qu'en décembre 2020, 34,3 % des postes des conseils d'administration des sociétés de l'indice FTSE 350 étaient occupés par des femmes, ce qui est supérieur à la cible de 33 %. Qui plus est, on ne trouvait plus aucun conseil d'administration exclusivement masculin parmi les 350 sociétés de l'indice en février 2021.

### **Consultation sur une proposition de règles d'inscription en bourse favorisant la diversité au Royaume-Uni**

En juillet 2021, la Financial Conduct Authority du Royaume-Uni a publié un document de consultation sur une proposition de révision des règles d'inscription en bourse au Royaume-Uni; les nouvelles règles imposeraient à la plupart des sociétés britanniques inscrites en bourse dans les segments de cotation « premium » et « standard », y compris celles qui sont constituées à l'étranger, un certain nombre d'obligations, dont celle d'expliquer, le cas échéant, pourquoi elles ne s'y conforment pas. Elles imposeraient également ce qui suit :

- au moins 40 % des membres du conseil d'administration doivent être des femmes;
- au moins un des sièges principaux (président, chef de la direction, administrateur principal indépendant ou chef des finances) du conseil d'administration doit être occupé par une femme;
- au moins un membre du conseil d'administration doit être issu d'un milieu ethnique minoritaire non blanc (selon la classification recommandée de l'Office for National Statistics du Royaume-Uni).

**34,3 % des membres des conseils d'administration des sociétés de l'indice FTSE 350 sont des administratrices.**

**Les conseils d'administration des sociétés composant l'indice australien ASX 300 ont dépassé pour la première fois la cible de référence de 30 % de représentation féminine.**

De plus les sociétés visées seraient tenues de publier, sous une forme tabulaire prescrite, le nombre (i) des membres de leur conseil d'administration, (ii) de titulaires de postes principaux de leur conseil d'administration et (iii) de membres de leur haute direction qui sont :

- des femmes, des hommes ou des personnes non binaires, ou qui ne souhaitent pas l'indiquer;
- blancs, issus de groupes ethniques mixtes ou multiples, asiatiques, noirs ou d'origine africaine ou caribéenne ou issus d'autres groupes ethniques, ou qui ne souhaitent pas indiquer leur appartenance.

### Les 300 plus grandes sociétés australiennes comptent 30 % d'administratrices

Dans son indice de la diversité dans les conseils d'administration pour 2021, Watermark Search International, en partenariat avec le Governance Institute of Australia, rapporte qu'en 2021, les conseils d'administration des sociétés de l'indice australien ASX 300 ont pour la première fois passé le seuil de référence de 30 % de représentation féminine. Le rapport indique aussi que 32 de ces sociétés comptent au moins 50 % d'administratrices et que la présidence est assurée par une femme dans 30 d'entre elles (10 %). De plus, la proportion de femmes au conseil est d'au moins 30 % dans 25 des sociétés dont le CA est présidé par une femme.

## Les femmes et les autres groupes sous-représentés

Le Canada fait figure de précurseur dans l'adoption de règles sur la publication d'informations sur les autres groupes incarnant la diversité, en raison des modifications apportées à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, qui exige la présentation de renseignements non seulement sur la participation des femmes, mais aussi sur celle des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées. Ces modifications ne s'appliquent toutefois qu'à une part limitée des sociétés canadiennes. Les nouvelles règles d'inscription au NASDAQ et les propositions de révision des règles d'inscription publiées au Royaume-Uni montrent que les organismes de réglementation des autres pays ne tarderont pas à rattraper leur retard et que leurs propositions viseront un plus large éventail de sociétés. Cela amènera probablement les organismes canadiens de réglementation des valeurs mobilières, ou peut-être même la Bourse de Toronto, à introduire de nouveaux changements.

## Lancement du Défi 50-30

Le gouvernement fédéral a annoncé, en décembre 2020, le lancement du Défi 50-30, qui invite toutes les organisations canadiennes à viser la parité des sexes au sein de leurs conseils d'administration et de leurs équipes de la haute direction, ainsi qu'une participation de 30 % des autres groupes sous-représentés au sein des mêmes organes, notamment les Autochtones, les personnes racisées et les personnes handicapées (y compris celles qui souffrent d'une incapacité invisible ou épisodique) et les membres de la communauté LGBTQ2.

## La Déclaration des investisseurs canadiens sur la diversité et l'inclusion

En octobre 2020, 31 investisseurs institutionnels et 16 organisations les appuyant ont signé une *Déclaration des investisseurs canadiens sur la diversité et l'inclusion*, dans laquelle ils s'engagent à améliorer leurs pratiques en matière de diversité et d'inclusion au sein de leurs propres organisations et à ouvrir le dialogue avec les sociétés canadiennes dans lesquelles ils investissent pour leur faire part des améliorations qu'ils attendent de leur part sur le plan de l'information et des résultats ayant trait à leurs pratiques en matière de diversité et d'inclusion, notamment en ce qui concerne la progression des groupes sous-représentés au sein de leurs conseils d'administration et de leurs équipes de la haute direction, ainsi que de leur organisation dans son ensemble.

## Un premier rapport sur la publication des informations en application des obligations de présentation des renseignements de la LCSA

Dans son rapport publié en avril 2021, Corporations Canada a présenté les conclusions de sa revue des renseignements publiés sur la représentation des femmes, des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein des conseils d'administration et des équipes de la haute direction des sociétés ouvertes régies par la LCSA pour l'année 2020. Le rapport de Corporations Canada souligne l'absence de représentation notable des Autochtones et des personnes handicapées, ainsi que la sous-représentation des femmes et des minorités visibles aux postes de direction des entreprises ouvertes.

## L'Initiative BlackNorth

Selon [The Globe and Mail](#), plus de 450 sociétés s'étaient associées à l'Initiative BlackNorth, qui cherche à s'attaquer au racisme systémique anti-Noirs, au premier anniversaire de son lancement, en juillet 2021. Malgré cela, une étude menée par le quotidien auprès des signataires initiaux de l'engagement des chefs de la direction a montré que peu de sociétés avaient affiché des progrès tangibles dans la poursuite des objectifs annoncés.

## Recommandation de modification du droit des valeurs mobilières

Dans son rapport définitif publié en janvier 2021, le Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers recommandait de modifier la législation ontarienne sur les valeurs mobilières pour exiger que les émetteurs canadiens cotés en bourse établissent leurs propres cibles de représentation de la diversité dans leurs conseils d'administration et équipes de la haute direction (globalement pour les deux groupes), assorties de délais de mise en œuvre, et publient chaque année des données sur la représentation de ceux qui se désignent eux-mêmes comme (i) des femmes; (ii) des Noirs, Autochtones et personnes de couleur; (iii) des personnes handicapées; ou des (iv) membres de la communauté LGBTQ+. Le rapport recommandait également une cible globale de 50 % de femmes d'ici cinq ans et de 30 %, collectivement, pour les autres groupes sous-représentés, d'ici sept ans.

## Propositions des actionnaires en faveur de la diversité

La diversité reste au cœur des propositions des actionnaires, au moins sept propositions de ce genre ayant été soumises à des sociétés canadiennes cette année, dont trois ont été adoptées en assemblée. Après avoir été modifiée, une proposition d'actionnaires soumise au Groupe TMX a reçu le soutien de la Bourse et recueilli près de 98% des suffrages des actionnaires.

## Nouvelles obligations du NASDAQ relatives à la diversité

En publiant de nouvelles règles novatrices, que la SEC des États-Unis a approuvées le 6 août 2021, le NASDAQ est devenu le premier organisme de réglementation au monde à rendre obligatoire la diversité non liée au sexe au sein des conseils d'administration des sociétés ouvertes.

- Aux termes des nouvelles règles du NASDAQ, les conseils d'administration de la plupart des émetteurs inscrits à la cote de cette bourse, y compris les émetteurs canadiens y étant inscrits, devront comprendre au moins deux administrateurs issus de la diversité, dont au moins une femme et, pour les émetteurs américains, au moins un membre d'une minorité sous-représentée. La mise en œuvre de ces règles se fera de façon échelonnée, les sociétés étant tenues de nommer au moins un administrateur issu de la diversité d'ici 2023 et d'être en totale conformité d'ici 2025 ou 2026. Les émetteurs qui ne se conformeront pas seront tenus d'expliquer publiquement pourquoi ils ne l'ont pas fait.

**Aux termes des nouvelles règles du NASDAQ, les conseils d'administration de la plupart des émetteurs inscrits à la cote de cette bourse, y compris les émetteurs canadiens y étant inscrits, devront comprendre au moins deux administrateurs issus de la diversité, dont au moins une femme et, pour les émetteurs américains, au moins un membre d'une minorité sous-représentée.**

- Le NASDAQ exige en outre une publication annuelle des caractéristiques de la diversité au sein du conseil d'administration. En se fondant sur la façon dont les intéressés s'identifient, les émetteurs sont tenus de publier :
  - le nombre des membres de leur conseil d'administration qui sont des femmes, des hommes, des personnes non binaires ou qui ne souhaitent pas dévoiler leur identité sexuelle;
  - le nombre des membres de leur conseil d'administration qui sont (i) noirs ou afro-américains, (ii) autochtones de l'Alaska ou autochtones américains, (iii) asiatiques, (iv) hispaniques ou latinos, (v) autochtones d'Hawaï ou d'autres îles du Pacifique, (vi) blancs, (vii) issus de deux races ou ethnies ou plus, (viii) membres de la communauté LGBTQ+, ou (ix) qui ne souhaitent pas dévoiler leurs caractéristiques démographiques. (Les émetteurs étrangers sont, quant à eux, tenus de publier le nombre de leurs administrateurs qui (i) sont membres de la communauté LGBTQ+, (ii) sont membres d'une minorité sous-représentée, selon leur identité nationale, raciale, ethnique, autochtone, culturelle, religieuse ou linguistique dans le pays du siège principal de l'émetteur ou (iii) n'ont pas dévoilé leurs caractéristiques démographiques.) Malgré la pression des groupes de défense des droits des personnes souffrant d'une déficience, le NASDAQ n'a pas inclus les personnes handicapées parmi les catégories de personnes visées par l'obligation de publication; les émetteurs sont toutefois libres de publier des renseignements à leur sujet.

## Activisme en faveur de la diversité aux États-Unis

La pression visant à accélérer la progression de la diversité, en particulier la diversité raciale, s'accroît sur plusieurs fronts.

- **Des investisseurs exigent la publication de renseignements sur la diversité** – Bloomberg News, le contrôleur de la Ville de New York et State Street ont demandé aux sociétés ouvertes de publier les données sur la diversité de leur main-d'œuvre qu'elles fournissent dans les formulaires qu'elles déposent à la commission sur l'égalité des chances en matière d'emploi des États-Unis. Plusieurs sociétés américaines ont reçu des propositions d'actionnaires demandant que le conseil d'administration supervise un audit en matière raciale visant à évaluer leurs pratiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion; ces propositions, même si aucune n'a été approuvée, ont reçu un soutien important et pourraient se multiplier à l'avenir.
- **Engagements de plusieurs sociétés américaines** – Dans le cadre de l'initiative The Board Challenge, qui a pour but de favoriser une représentation accrue de la diversité à la tête des grandes entreprises, des dizaines de sociétés américaines se sont engagées à nommer un administrateur noir à leur conseil d'administration dans l'année à venir, ou, si elles en ont déjà au moins un, à encourager la poursuite des efforts de changement.

- **Une coalition pour la diversité** – La Diverse Corporate Directors Coalition, qui se compose de représentants d'associations de premier plan en faveur de la diversité des administrateurs dans les sociétés, parmi lesquelles Ascend Pinnacle, la Black Corporate Directors Conference, la Latino Corporate Directors Association, Out Leadership's Quorum et la Women Corporate Directors Foundation, ont appelé les conseils d'administration à adopter une approche multidimensionnelle pour améliorer la diversité à la tête des entreprises, en se fixant une cible d'au moins 50 % d'administrateurs issus de groupes sous-représentés.
- **Des poursuites fondées sur la diversité contre des administrateurs de sociétés américaines** – Plusieurs poursuites dérivées ont été engagées en 2020 et en 2021 contre les conseils d'administration de sociétés ouvertes, au motif que les administrateurs avaient manqué à leurs responsabilités fiduciaires en ne s'attaquant pas à l'absence de diversité raciale au sein de leur conseil d'administration ou de leur haute direction. Même si plusieurs de ces poursuites n'ont pas abouti, notamment contre Facebook, The Gap, Oracle, Danaher Corporation, Monster Beverage Corp., NortonLifeLock et OPKO Health, ces actions ont attiré l'attention sur les sociétés en question.

### **Le R.-U. pourrait rater la cible de l'appel à l'action « One by 2021 » en faveur de la représentation des minorités ethniques dans les conseils d'administration des sociétés de l'indice FTSE 100**

Le rapport de 2017 du Parker Review Committee, qui a été instauré pour améliorer la diversité ethnique au sein des conseils d'administration britanniques, avait appelé toutes les sociétés de l'indice FTSE 100 à nommer au moins un administrateur issu d'une minorité ethnique avant décembre 2021. Dans une mise à jour publiée le 12 mars 2021, le Parker Review Committee a indiqué que 81 des sociétés de l'indice comptaient au moins un administrateur issu d'une minorité ethnique au Conseil.



# Résultats pour l'ensemble de 2020

2

## Femmes siégeant à des conseils d'administration en 2020

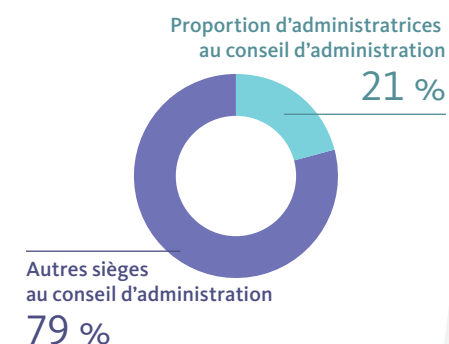
Pour l'ensemble de l'année terminée le 31 décembre 2020, 691 sociétés ont révélé le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. Pour ces 691 sociétés, nous avons dénombré environ 5 321 sièges d'administrateur, dont 1 130 étaient occupés par des femmes. Selon ces chiffres, les femmes représentaient donc 21,2 % du total des sièges d'administrateur des sociétés ayant publié ces renseignements, soit une hausse de 2,2 points de pourcentage par rapport à l'ensemble de l'année 2019. Cela représentait également une baisse de 0,3 point de pourcentage par rapport à la première moitié de 2020. Ce recul est conforme à la prévision que nous faisons dans le rapport de l'an dernier, selon laquelle les résultats pour l'ensemble de 2020 seraient légèrement en baisse par rapport à ceux du milieu de l'année, dans la mesure où nombre de sociétés qui se sont prévaluées des prolongations de délai accordées en raison de la pandémie de COVID-19 pour présenter leurs renseignements affichaient collectivement des résultats en matière de diversité inférieurs à la moyenne ces dernières années.

En ce qui concerne les sociétés correspondantes du S&P/TSX 60, les chiffres étaient respectivement de 652 et de 204 pour le nombre de sièges aux conseils d'administration et le nombre de sièges occupés par des femmes pour l'ensemble de 2020, soit une représentation féminine de quelque 31,3 % au sein des conseils d'administration des 58 membres de l'indice S&P/TSX 60 ayant présenté ces renseignements<sup>1</sup>. Ce chiffre représente un léger recul, de 0,2 point de pourcentage, par rapport aux 31,5 % observés pour la première moitié de 2020 parmi les 53 membres du S&P/TSX 60 ayant présenté les mêmes renseignements.

Si l'on examine les sociétés de façon individuelle à la lumière des données communiquées par ces 691 sociétés, le nombre moyen de femmes dans les conseils d'administration est de 1,64. De la même manière, le pourcentage moyen d'administratrices est d'environ 19,4 % dans les 679 sociétés ayant publié leurs

FIGURE 1  
PROPORTION DES SIÈGES AU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION  
OCCUPÉS PAR DES FEMMES EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 691



<sup>1</sup> Deux membres du groupe d'émetteurs du S&P/TSX 60 étaient dispensés de l'obligation d'information sur la diversité à la date applicable.

chiffres. Dans les deux cas, il s'agit d'une augmentation par rapport aux chiffres correspondants pour l'ensemble de l'année 2019, qui étaient respectivement de 1,45 et de 17,4 %.

Les sociétés canadiennes dans lesquelles la diversité des sexes était faible ou inexistante ont continué d'accroître le nombre de femmes nommées à leur conseil d'administration au cours de la pandémie. Sur les 691 entreprises ayant publié le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 136 (19,7 %) ont déclaré n'en compter aucune; cette proportion représente une amélioration par rapport à 24,2 % pour l'ensemble de 2019. Au total, 235 sociétés (34,0 %) comptaient une administratrice (en légère baisse par rapport à 36,8 % en 2019), et 320 (46,3 %) ont déclaré en compter plus d'une (en hausse notable par rapport à 39,4 % en 2019). Dans 81 des sociétés ayant publié leurs chiffres (11,9 % de celles qui les ont publiés), les femmes occupaient 35 % ou plus des sièges d'administrateur.

Le léger recul de chacun des chiffres pour l'année complète, comparativement au milieu de 2020, est cohérent avec nos prévisions, pour les raisons indiquées plus haut.

## Femmes à la haute direction en 2020

Pour l'ensemble de l'année 2020, 630 sociétés ont présenté de l'information sur le nombre de femmes qui y occupaient des postes de haute direction, et 623 ont publié le pourcentage des postes de haute direction qui étaient occupés par des femmes. Il ressort des chiffres ainsi publiés qu'en moyenne 1,54 poste de haute direction est occupé par une femme, pour un total de 968 femmes occupant un tel poste. Ces chiffres représentent une légère baisse comparativement à ceux de l'ensemble de l'année 2019. Toutefois, dans les entreprises ayant publié le pourcentage de femmes membres de leur équipe dirigeante, 17,2 % des postes de haute direction étaient tenus par des femmes, ce qui représente une légère augmentation par rapport à 16,8 % pour l'ensemble de 2019.

Moins de 34,1 % des 630 sociétés qui ont rendu public le nombre de femmes membres de leur équipe dirigeante pour l'ensemble de 2020 ont déclaré n'en compter aucune, comparativement à 35,6 % pour l'ensemble de 2019). Parallèlement à cela, 185 sociétés (29,4 %) ont déclaré compter une femme cadre supérieure (en hausse par rapport à 28,4 % en 2019), tandis qu'un nombre inférieur de sociétés indiquait en compter plus d'une pour l'ensemble de 2020 (230, ou 36,5 %, comparativement à 245, ou 37,2 % en 2019). Ces chiffres sont cohérents avec le recul du nombre de sociétés ayant déclaré compter plus de 35 % de femmes à des postes de haute direction pour l'ensemble de 2020 (11,9 % des sociétés ayant publié ces renseignements, contre 12,5 % précédemment).

Malgré les baisses générales, une part importante des sociétés continue, selon leurs déclarations, de tenir compte du sexe lorsqu'elles sélectionnent et nomment des cadres supérieurs, 500 d'entre elles (76,5 %), sur les 654 ayant fourni des chiffres pour l'ensemble de 2020, ayant indiqué agir ainsi (en hausse de 1,8 point de pourcentage par rapport à 74,8 % en 2019).

FIGURE 2  
PROPORTION D'ADMINISTRATRICES  
EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 691

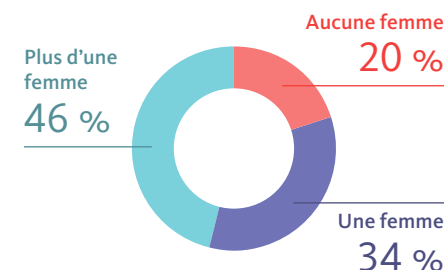
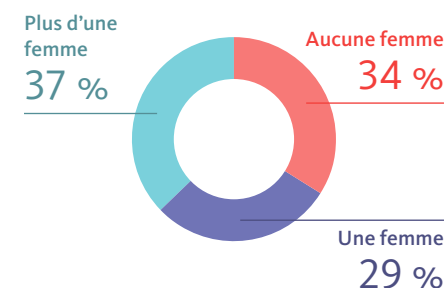


FIGURE 3  
PROPORTION DE FEMMES  
À LA HAUTE DIRECTION EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 630



## Répartition par secteur d'activité pour l'ensemble de 2020

Comme le montrent les figures 4 et 5, les secteurs dans lesquels on trouve les nombres et les pourcentages les plus élevés d'administratrices en 2020 sont ceux des services publics et des pipelines, des communications et des médias, des services financiers et des technologies propres. C'est aussi dans le secteur des services publics et des pipelines que l'on déclare les nombre et pourcentage moyens les plus élevés de femmes membres de la haute direction. Le secteur des communications et des médias se distingue également sur ce plan.

FIGURE 4  
RÉPARTITION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ,  
DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE  
D'ADMINISTRATRICES EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 691 (n<sup>bre</sup>) / 679 (%)

■ Nombre d'administratrices  
■ Pourcentage d'administratrices

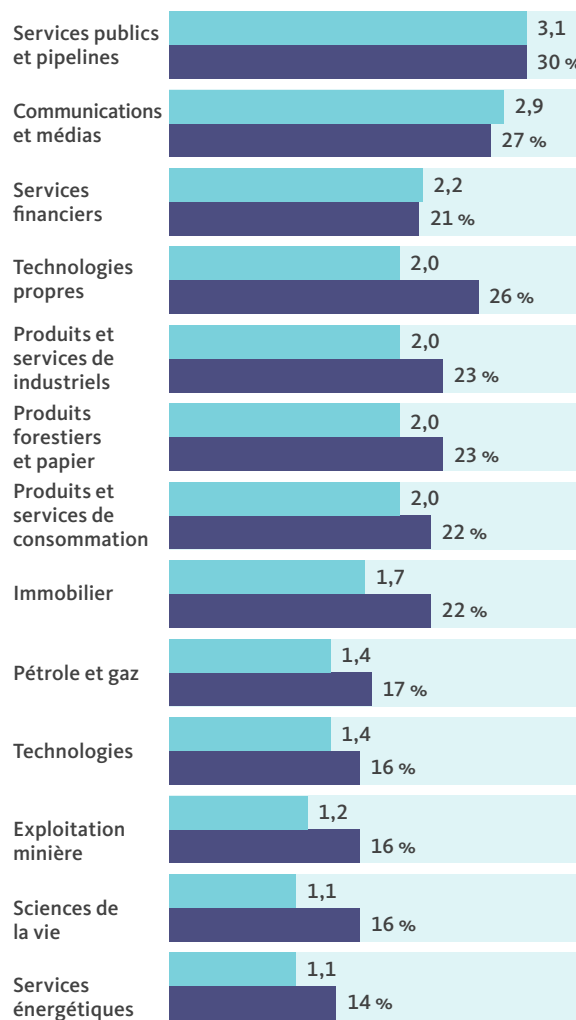
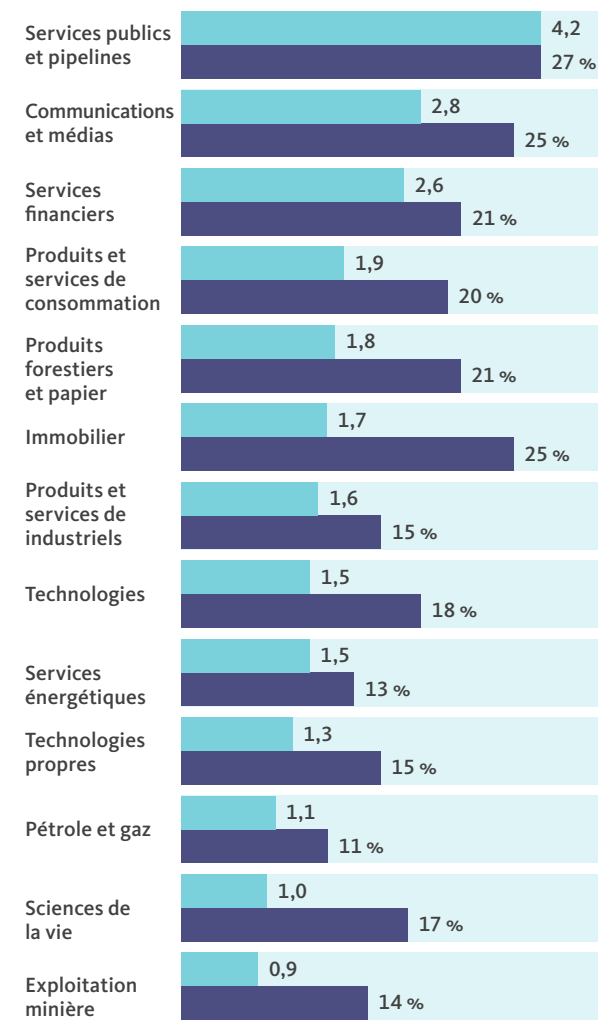


FIGURE 5  
RÉPARTITION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ,  
DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES  
À LA HAUTE DIRECTION EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 630 (n<sup>bre</sup>) / 623 (%)

■ Nombre de femmes à la haute direction  
■ Pourcentage de femmes à la haute direction



## Politiques et cibles en matière de diversité pour l'ensemble de 2020

Le nombre de sociétés ayant déclaré avoir mis en place des politiques sur la diversité au conseil d'administration a encore augmenté en 2020 (63,7 %, en hausse par rapport à 58,1 %). Ces chiffres sont illustrés à la figure 6. Environ 91,6 % de ces sociétés ont indiqué que leurs politiques visaient aussi la recherche et la mise en candidature d'administratrices.

Le nombre d'entreprises ayant adopté des cibles de représentation féminine à leur conseil d'administration pour l'ensemble de 2020 a aussi fortement augmenté – 27,0 % des 685 sociétés ayant publié de l'information sur leurs cibles de diversité au conseil d'administration en 2020 ont indiqué qu'elles en avaient une. Cela représente une augmentation de 5,4 points de pourcentage par rapport à 2019. En revanche, le nombre de sociétés déclarant qu'elles se sont donné des cibles de participation des femmes à la haute direction reste faible, et l'augmentation annuelle s'avère négligeable, seules 44 des 644 sociétés ayant fourni des chiffres pour l'ensemble de 2020, soit 6,8 %, ayant indiqué qu'elles avaient une telle cible. Le chiffre correspondant était de 6,5 % en 2019. Les figures 7.1 et 7.2 illustrent ces résultats.

FIGURE 6  
TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE  
SUR LA DIVERSITÉ AU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 688

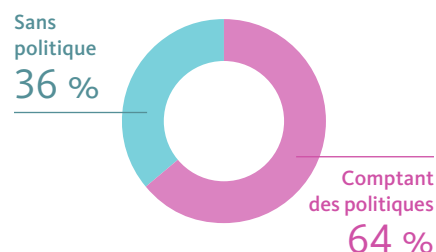


FIGURE 7.1  
TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE -  
ADMINISTRATRICES EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 685

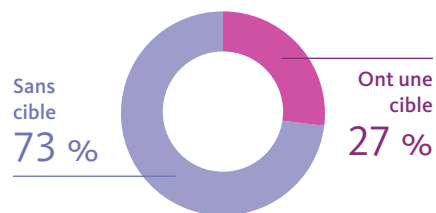
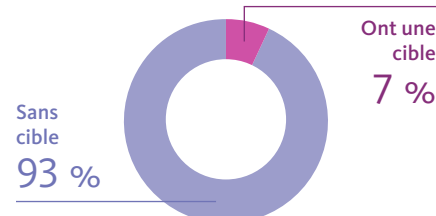


FIGURE 7.2  
TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE -  
FEMMES À LA HAUTE DIRECTION  
EN 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 644



## La diversité non liée au sexe : résultats pour les sociétés régies par la LCSA pour l'ensemble de 2020

L'an dernier a été la première année où la LCSA obligeait les sociétés régies par elle à présenter des renseignements sur la diversité. La loi a élargi l'obligation de publication de renseignements sur la représentation féminine aux émetteurs émergents et impose une présentation analogue des renseignements sur la représentation des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées. De façon cohérente avec les résultats prévisibles pour les administratrices et cadres supérieures, les résultats sur l'ensemble de 2020 pour les autres groupes désignés prescrits par la LCSA tendent également à baisser légèrement par rapport aux résultats du milieu de 2020.

En ce qui concerne les femmes, les résultats pour les 332 sociétés régies par la LCSA ayant présenté des renseignements sont généralement conformes, bien que légèrement inférieurs, aux résultats pour l'ensemble des émetteurs inscrits à la TSX – ce qui n'a rien de surprenant, puisque, comme nous l'avons indiqué par ailleurs, une part importante des sociétés régies par la LCSA ayant publié de l'information est inscrite à la TSX.

Parmi les 332 sociétés régies par la LCSA ayant présenté des renseignements sur le nombre de leurs administratrices, les femmes occupaient quelque 19,9 % des sièges des conseils, à raison de 1,41 femme par conseil en moyenne. Parmi les 328 sociétés ayant publié de l'information sur le pourcentage de représentation féminine à leur conseil d'administration, le pourcentage moyen était de 16,7 %. Les chiffres correspondants pour la haute direction étaient respectivement de 1,3 et de 15,6 % pour les 297 sociétés ayant présenté des renseignements à ce sujet.

Groupe désigné	Nombre d'administrateurs	Nombre de membres de la haute direction
Membres des minorités visibles <sup>2</sup>	106	122
Autochtones	7	2
Personnes handicapées	8	8

<sup>2</sup> Chiffres d'après, respectivement, les 268, 266 et 266 sociétés ayant présenté des renseignements sur leur nombre de membres des conseils d'administration et les 252, 252 et 253 sociétés ayant présenté des renseignements sur leur nombre de membres de la haute direction.

En ce qui concerne les autres groupes désignés, les résultats pour l'ensemble de 2020 montrent que les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées restent nettement sous-représentés dans les conseils d'administration canadiens.

Globalement, les résultats pour l'ensemble de 2020 témoignent que la progression des femmes au sein des conseils d'administration s'est encore poursuivie lentement, même si les polices et les cibles en matière de diversité ayant trait aux administratrices ont généralement continué de se multiplier. La stagnation des résultats concernant la représentation féminine dans les équipes dirigeantes est malheureusement elle aussi conforme aux résultats des années précédentes et laisse une place évidente à l'amélioration. En ce qui concerne les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, les résultats de la première année de présentation des renseignements montrent qu'il existe un besoin de réforme.

# Résultats pour la première moitié de 2021 : femmes siégeant à des conseils d'administration

3

## Nombre et pourcentage d'administratrices

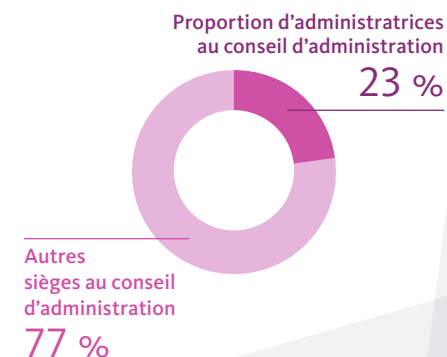
Au 31 juillet 2021, 629 sociétés avaient publié le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. En tout et pour tout, 1 152 sièges aux conseils d'administration étaient occupés par des femmes, sur un total de 4 914 sièges. Selon ces chiffres, les femmes représentaient donc 23,4 % des conseils d'administration des sociétés ayant publié ces renseignements en 2021, soit une hausse de 2,2 points de pourcentage par rapport à l'ensemble de 2020 et de 1,8 point de pourcentage par rapport au milieu de 2020<sup>3</sup>.

Les sociétés membres de l'indice S&P/TSX 60 ayant présenté des renseignements pendant la période ont indiqué que 201 des 605 sièges d'administrateurs au total étaient occupés par des femmes. Cela signifie que la représentation féminine au sein des conseils d'administration des 54 membres de l'indice ayant publié de l'information sur le nombre de leurs administratrices atteint 33,2 %. Ce chiffre représente une hausse de 1,9 point de pourcentage par rapport à l'ensemble de 2020 (31,3 %) et de 1,7 point de pourcentage par rapport au milieu de 2020 (31,5 %).

<sup>3</sup> Nous comparons certains résultats pour la première moitié de 2021 aux résultats de l'ensemble de 2020, car une forte proportion de sociétés a publié ses renseignements l'an dernier après notre date de démarcation (le 31 juillet), en se prévalant de la prolongation de délai accordée pour déposer ses documents pendant la pandémie de COVID-19. Comme nous l'avons relevé dans le rapport de l'an dernier, les sociétés ayant profité de cette prolongation de délai affichaient généralement des résultats plus faibles en matière de diversité que les années précédentes, et les résultats d'un certain nombre de critères de mesure pour l'ensemble de 2020 étaient légèrement inférieurs à ceux du milieu de l'année 2020. Ces résultats ont confirmé nos prévisions.

FIGURE 8  
PROPORTION D'ADMINISTRATRICES  
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
EN 2021 (TOUTES LES ENTREPRISES)

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 629





Du côté des sociétés constituant l'indice composé S&P/TSX, 627 des 1 991 sièges aux conseils d'administration, soit 31,5 %, étaient occupés par des femmes. Comme nous l'avons indiqué dans le rapport de l'an dernier, ces résultats sont, sans surprise, à mi-chemin entre les résultats concernant respectivement les sociétés de l'indice S&P/TSX 60 et, plus largement, les sociétés cotées à la TSX.

Dans les entreprises ayant publié le nombre de leurs administratrices, 1,83 siège du conseil était en moyenne occupé par une femme. En outre, les administratrices représentaient en moyenne 22,1 % de l'effectif du conseil dans les 614 entreprises ayant publié ce pourcentage. Ces chiffres montrent que la progression des femmes se poursuit à un rythme modeste par rapport aux chiffres correspondants de 1,69 et 19,9 % pour la même période de 2020 (1,64 et 19,4 % pour l'ensemble de 2020). Comme l'illustrent les figures 9.1 et 9.2, on observe une hausse régulière comparable dans les sociétés de l'indice S&P/TSX 60.

De façon cohérente avec ces résultats, les chiffres pour la première moitié de 2021 montrent que la tendance à la baisse du nombre de conseils d'administration ne comptant aucune administratrice se poursuit dans les sociétés qui publient le nombre de femmes siégeant à leur conseil. Le nombre de ces conseils a baissé de 2,6 points de pourcentage à 15,7 %, contre 18,3 % au milieu de 2020 (20,0 % pour l'ensemble de l'année 2020). Seules deux sociétés de l'indice composé S&P/TSX ayant publié le nombre de leurs administratrices avaient un conseil d'administration exclusivement masculin, ce qui résulte peut-être de la décision d'ISS de recommander, dès 2022, de ne plus voter pour la présidence du comité des candidatures dans les sociétés où les femmes ne constituent pas au moins 30 % des membres du Conseil et où le conseil n'a pas adopté une cible de 30 % à cet égard.

FIGURE 9.1  
**NOMBRE MOYEN  
D'ADMINISTRATRICES**

■ Toutes les entreprises  
■ Entreprises du S&P/TSX 60

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 692 | 2018 : 680 | 2019 : 657 | 2020 : 585  
2021 : 629

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait  
des divulgations : 2017 : 54 | 2018 : 55 | 2019 : 53  
2020 : 53 | 2021 : 54

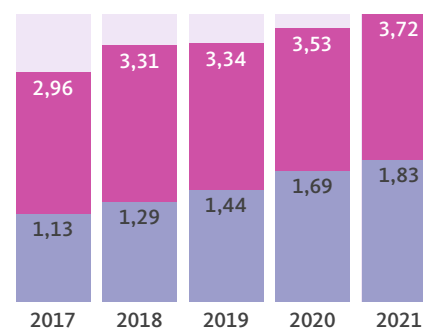


FIGURE 9.2  
**POURCENTAGE MOYEN  
D'ADMINISTRATRICES**

■ Toutes les entreprises  
■ Entreprises du S&P/TSX 60

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 684 | 2018 : 682 | 2019 : 645 | 2020 : 578  
2021 : 614

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait  
des divulgations : 2017 : 56 | 2018 : 56 | 2019 : 53  
2020 : 53 | 2021 : 55

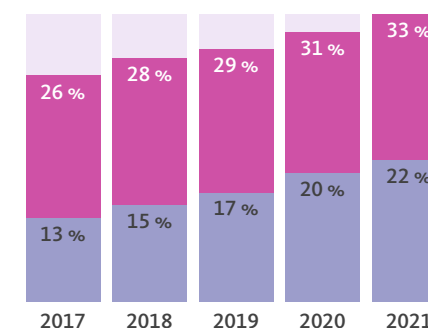
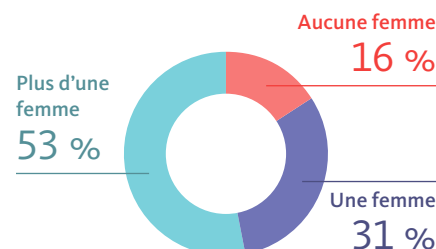


FIGURE 10  
**PROPORTION D'ADMINISTRATRICES  
EN 2021 (TOUTES LES ENTREPRISES)**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 629



Comme le mettent en lumière les figures 11.1 et 11.2, plus de la moitié (53,1 %) des sociétés qui ont publié le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration ont indiqué qu'elles comptaient à présent plus d'une administratrice, soit une hausse de 4,9 points de pourcentage par rapport à la même période de l'an dernier, où ce chiffre n'était que de 48,2 % (46,3 % pour l'ensemble de 2020).

Selon les renseignements fournis pour la première moitié de 2021, 13 sociétés comptaient 50 % ou plus de femmes dans leur conseil d'administration :

Akita Drilling Ltd., Artis Real Estate Investment Trust, Banque Canadienne Impériale de Commerce, Cascades Inc., Charlotte's Web Holdings, Inc., Diversified Royalty Corp., Fiducie d'impact Dream,

DREAM Unlimited Corp., Eldorado Gold Corporation, Fortis Inc., Banque Laurentienne du Canada, Saputo Inc. et Westport Fuel Systems Inc.

Les données de cette année montrent une nouvelle fois que, si les grandes sociétés canadiennes demeurent des chefs de file en matière de mixité des sexes, l'écart se rétrécit à certains égards entre les chefs de file et l'ensemble des sociétés assujetties à l'obligation d'information sur la diversité. La tendance des émetteurs relativement importants à afficher de meilleurs résultats sur ce plan confirme les tendances générales internationale et est ressortie de façon constante de nos données depuis l'introduction des obligations de présentation des renseignements sur la diversité.

FIGURE 11.1  
NOMBRE D'ADMINISTRATRICES  
(TOUTES LES ENTREPRISES)

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021  
Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2017 : 684 | 2018 : 680 | 2019 : 657 | 2020 : 585 | 2021 : 629

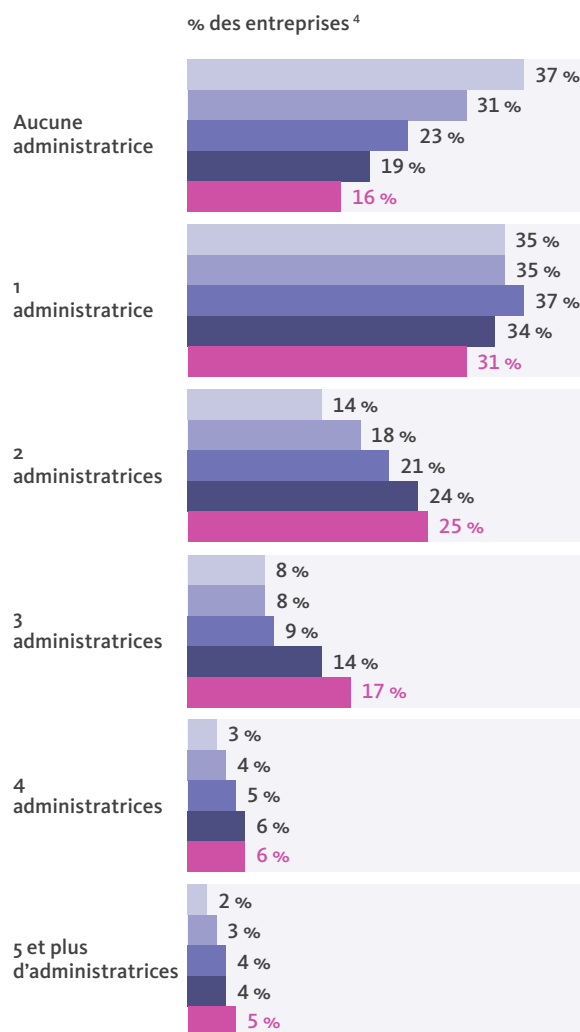
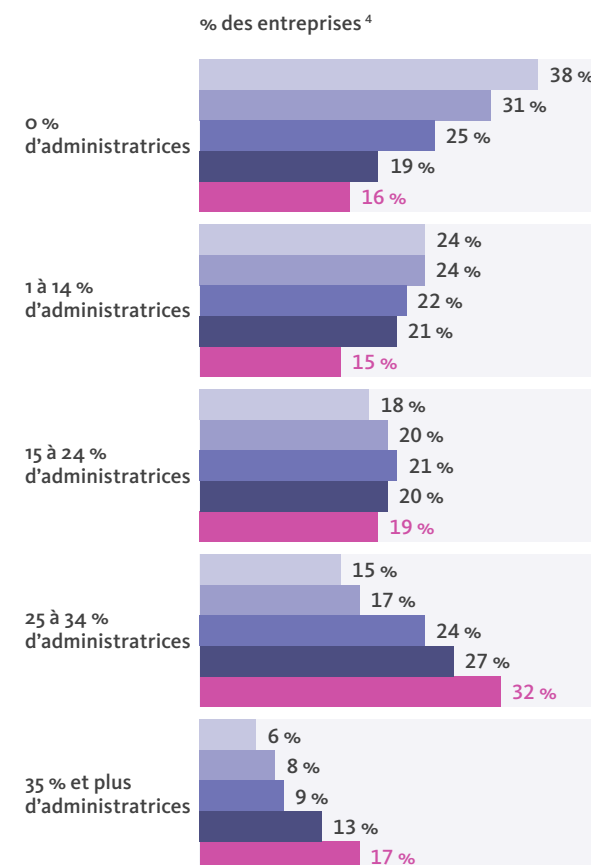


FIGURE 11.2  
POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES  
(TOUTES LES ENTREPRISES)

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021  
Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2017 : 684 | 2018 : 682 | 2019 : 645 | 2020 : 579 | 2021 : 614



<sup>4</sup> Les pourcentages étant arrondis, les totaux peuvent ne pas être égaux à 100 %.

Dans les entreprises du S&P/TSX 60 ayant publié le nombre de leurs administratrices, 3,72 sièges aux conseils d'administration étaient en moyenne occupés par une femme, et celles-ci représentaient en moyenne 33,1 % de l'effectif du conseil dans les sociétés ayant publié ce pourcentage.

La grande majorité (soit 53, ou 98,1 %) des sociétés du S&P/TSX 60 ayant publié de l'information ont déclaré que leur conseil comptait deux femmes ou plus. Sur ces 53 sociétés, 17 (soit 31,5 % de celles qui ont publié de l'information) comptent au moins cinq administratrices. Ces données sont illustrées aux figures 12.1 et 12.2.

FIGURE 12.1  
NOMBRE D'ADMINISTRATRICES  
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations

2017 : 54 | 2018 : 55 | 2019 : 53 | 2020 : 53 | 2021 : 54

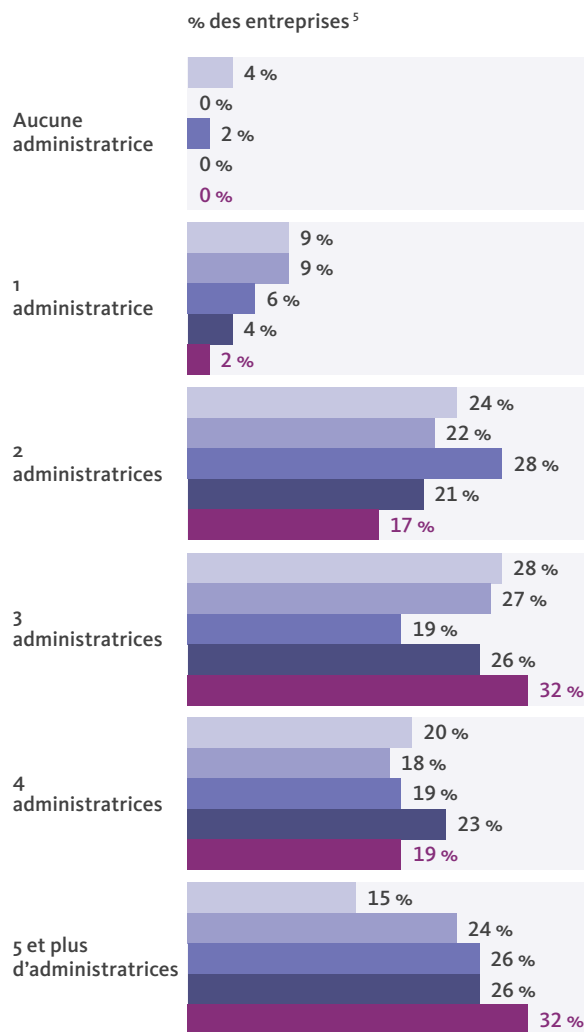
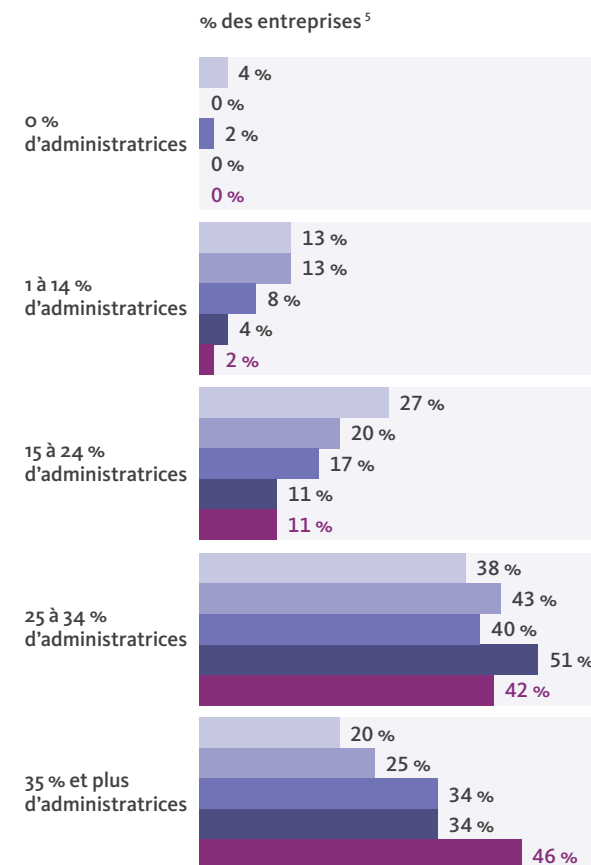


FIGURE 12.2  
POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES  
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations

2017 : 54 | 2018 : 55 | 2019 : 53 | 2020 : 53 | 2021 : 55



<sup>5</sup> Les pourcentages étant arrondis, les totaux peuvent ne pas être égaux à 100 %.

## Représentation des femmes au sein des CA par secteur

Les nombres et pourcentages moyens de femmes au sein des conseils d'administration continuent de varier nettement d'un secteur d'activité à l'autre, de même que leur degré de progression en 2021, par rapport à 2020. Les figures 13.1 et 13.2 illustrent ces variations.

Le classement des différents secteurs d'activité à cet égard varie toutefois très peu. Le secteur des services publics et des pipelines affiche régulièrement les nombre et pourcentage moyens les plus élevés d'administratrices, tandis que les secteurs de l'industrie minière, des technologies, des sciences de la vie et des services énergétiques présentent constamment les niveaux de représentation féminine les plus faibles au sein des conseils d'administration.

Même si on observe peu d'évolution dans certains secteurs, les nombre et pourcentage moyens d'administratrices ont progressé dans l'ensemble. C'est dans les secteurs des services publics et des pipelines, ainsi que des produits et services de consommation, que l'on observe les avancées les plus notables. À l'inverse on constate peu de changements, et même une certaine régression, dans le secteur des produits forestiers et des papiers et dans l'industrie minière.

FIGURE 13.1  
NOMBRE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION  
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

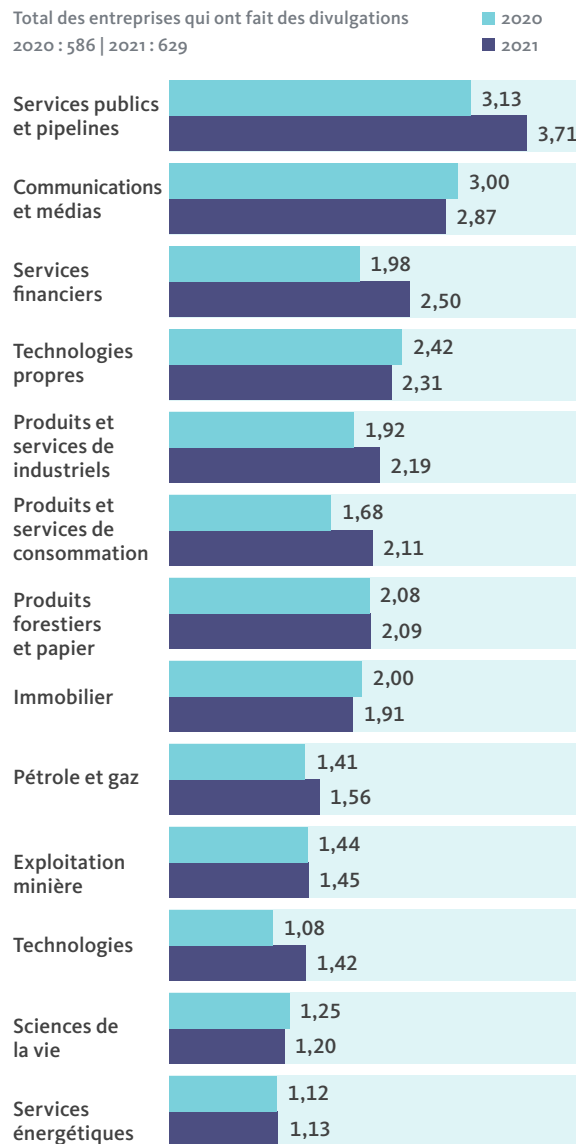
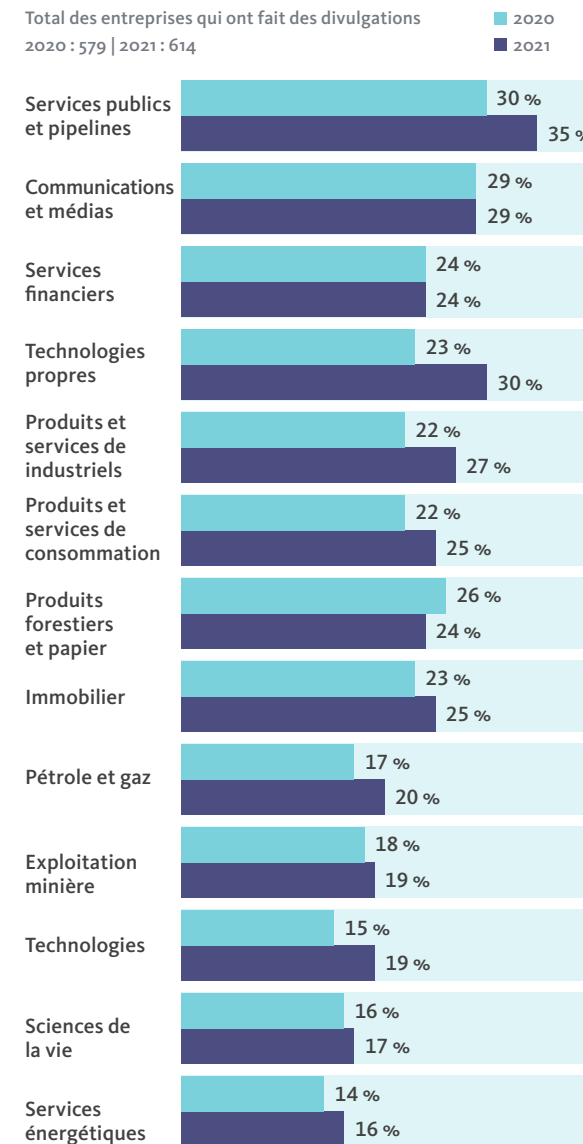


FIGURE 13.2  
POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES  
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



## Nouvelles nominations d'administratrices

Nous continuons d'évaluer les progrès réalisés par les sociétés inscrites à la TSX en ce qui concerne l'augmentation de la représentation féminine dans leurs conseils d'administration. Nous avons de nouveau recueilli des données sur le nombre de femmes mises en candidature comme nouvelles administratrices en 2021, soit à la suite de leur nomination en cours d'année pour combler un poste devenu vacant depuis la dernière assemblée des actionnaires, soit en raison d'une augmentation de la taille du conseil d'administration de la société considérée. Parmi les 650 sociétés ayant complètement ou partiellement satisfait à l'obligation d'information sur la diversité, 445 sièges aux conseils d'administration étaient à pourvoir à la suite d'une vacance ou d'une augmentation de la taille du conseil.

Des femmes ont été mises en candidature pour combler 174 de ces sièges, soit 39,1 % du total des sièges devenus vacants ou nouvellement créés. Cela représente une hausse de près de 4,0 points de pourcentage par rapport à 35,2 %, au milieu de l'année 2020. Ce chiffre est largement comparable aux progrès observés dans les sociétés du S&P/TSX 60, où des femmes ont été mises en candidature pour combler quelque 42,3 % des sièges devenus vacants ou nouvellement créés (34,7 % au milieu de 2020).

## Politiques des conseils d'administration en matière de diversité et politiques liées à la recherche et à la mise en candidature de femmes pour siéger à des conseils d'administration

Au total, 648 sociétés ont indiqué si elles avaient adopté des politiques sur la diversité au sein de leur conseil d'administration en 2021. Parmi ces sociétés, 436 (67,3 %) ont déclaré qu'elles avaient une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration. Cela représente une augmentation de 2,6 points de pourcentage par rapport au pourcentage de sociétés ayant publié des renseignements qui ont déclaré avoir adopté une telle politique en 2020 (64,7 %), ce qui est cohérent avec le ralentissement de la tendance au fil du temps. Du côté des entreprises du S&P/TSX 60, 50 des 55 entreprises ayant publié des renseignements ont indiqué avoir adopté une politique écrite sur la diversité au sein de leur conseil d'administration, ce qui représente 90,9 % de toutes les sociétés ayant publié des renseignements et une légère baisse par rapport à 94,3 % en 2020.

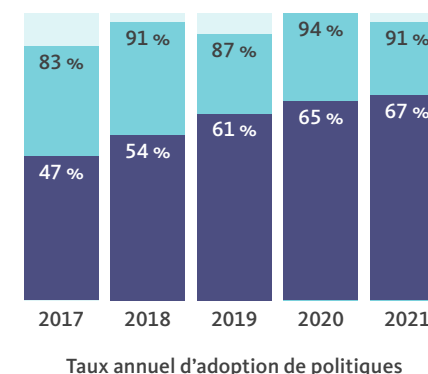
L'obligation d'information sur la diversité vise à déterminer si le conseil d'administration a adopté une politique écrite portant précisément sur la recherche et la mise en candidature de candidates aux postes d'administrateurs. Les sociétés qui ont déclaré avoir adopté une telle politique n'ont pas toutes indiqué si celle-ci s'appliquait précisément à la recherche et à la mise en candidature d'administratrices; certaines ont expressément indiqué que ce n'était pas le cas. En 2021, 649 sociétés ont indiqué si elles s'étaient dotées d'une politique écrite sur

FIGURE 14  
TAUX D'ADOPTION D'UNE  
POLITIQUE GÉNÉRALE SUR LA  
DIVERSITÉ AU CONSEIL

■ Toutes les entreprises  
■ Entreprises du S&P/TSX 60

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 718 | 2018 : 705 | 2019 : 680 | 2020 : 586  
2021 : 648

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait  
des divulgations : 2017 : 57 | 2018 : 56 | 2019 : 54  
2020 : 53 | 2021 : 55



la recherche et la mise en candidature d'administratrices; 394 d'entre elles (60,6 %) ont donné une réponse positive. Cela représente un léger recul par rapport aux 62,9 % déclarés pour la première moitié de 2020, mais une augmentation par rapport au 58,4 % déclarés pour l'ensemble de l'année 2020.

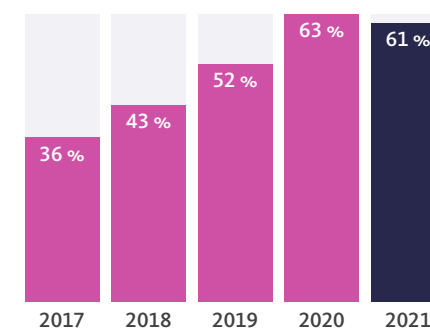
Parmi les sociétés composant l'indice S&P/TSX 60, 55 ont indiqué si elles disposaient d'une politique écrite relative à la recherche et à la mise en candidature de femmes pour des postes d'administratrices, et 50 d'entre elles (90,6 %) ont déclaré que c'était le cas – ce qui représente 100 % des sociétés de l'indice S&P/TSX 60 ayant dit avoir une politique sur la diversité au sein de leur conseil d'administration. Comme nous l'avons constaté pour d'autres mesures, les sociétés de l'indice composé S&P/TSX se situent entre les sociétés du S&P/TSX 60 et l'ensemble des sociétés de la TSX, 83,3 % des sociétés qui ont présenté leurs renseignements ayant déclaré avoir une politique en matière de diversité du conseil d'administration comportant une politique écrite pour la recherche et la mise en candidature d'administratrices.

Comme en témoigne l'information publiée par les sociétés qui disent avoir adopté une politique sur la diversité au sein de leur conseil d'administration, un large éventail de caractéristiques sont prises en considération au chapitre de la diversité. La grande majorité de ces politiques comprennent une déclaration générale sur la prise en compte de la diversité. Les renseignements présentés prennent le plus souvent la forme d'une liste de caractéristiques de la diversité particulières devant être prises en compte par la politique. Parmi celles-ci, le sexe des membres du conseil d'administration est sans surprise la caractéristique la plus souvent citée par les 436 sociétés ayant déclaré avoir une politique en matière de diversité du conseil d'administration.

Nous avons observé qu'un nombre toujours élevé de sociétés avait indiqué que leur politique écrite en matière de diversité du conseil visait des caractéristiques correspondant à celles des « groupes désignés » prescrits par la LCSA. Après le sexe, les cinq caractéristiques individuelles de la diversité les plus fréquemment citées dans les renseignements sur les politiques présentés étaient l'ethnie ou la race, l'âge, les compétences ou l'expertise, les personnes handicapées et la région géographique. Le nombre de sociétés désignant expressément les Autochtones dans leur politique sur la diversité a aussi légèrement augmenté cette année, pour atteindre près d'un tiers des sociétés ayant publié de l'information, après une très forte augmentation en 2020.

FIGURE 15  
NATURE DES POLITIQUES ADOPTÉES  
(TOUTES LES ENTREPRISES)

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 718 | 2018 : 692 | 2019 : 673 | 2020 : 580  
2021 : 648



Adoption d'une politique particulière  
relative à la recherche et à la sélection de  
candidates aux postes d'administrateur

La figure 16 recense les cinq caractéristiques de la diversité les plus citées par les sociétés après le sexe. Celles-ci sont présentées par ordre de fréquence dans les informations fournies.

Les sociétés qui n'ont pas adopté de politique écrite sur la recherche et la mise en candidature d'administratrices sont tenues d'en expliquer les raisons. Bien qu'en 2021, cela fasse sept ans que l'obligation d'information sur la diversité est en vigueur, près d'une société sur cinq ayant déclaré ne pas s'être dotée d'une telle politique n'a pas justifié cette lacune. Parmi les justifications données par les autres, la raison la plus couramment invoquée était, dans une large mesure, qu'elles ne souhaitent pas porter atteinte au principe de la méritocratie, ce qui concorde avec nos observations des années précédentes. La figure 17 présente, par ordre de fréquence décroissante, les cinq motifs les plus souvent invoqués pour ne pas avoir adopté une telle politique.

FIGURE 16  
CINQ PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DIVERSITÉ  
DÉCLARÉES AUTRES QUE LE GENRE

- 1 Genre
- 2 Origine ethnique/race/culture
- 3 Âge
- 4 Compétences et expertise
- 5 Personnes handicapées

FIGURE 17  
CINQ PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS AVOIR ADOPTÉ UNE  
POLITIQUE ÉCRITE RELATIVE À LA DIVERSITÉ DU CONSEIL

- 1 Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- 2 Le genre et d'autres caractéristiques de la diversité doivent être prises en compte
- 3 Ce ne sont pas nécessairement les meilleurs candidats qui seront choisis
- 4 Étape de développement ou nature de l'activité
- 5 Les politiques sont à l'étude



## Cibles de représentation féminine dans les conseils d'administration

Pour la première moitié de 2021, 203 des 628 sociétés ayant indiqué si elles avaient ou non adopté une cible de représentation féminine, soit 32,3 %, ont déclaré l'avoir fait (en hausse par rapport à 28,8 % pour la première moitié de 2020, et à 27,0 % pour l'ensemble de 2020).

Parmi les 53 sociétés du S&P/TSX 60 qui ont indiqué si elles avaient fixé une cible, 38 entreprises (71,7 %) ont répondu par l'affirmative. Cela représente une amélioration par rapport à 2020, où 58,5 % des sociétés du S&P/TSX 60 avaient des cibles.

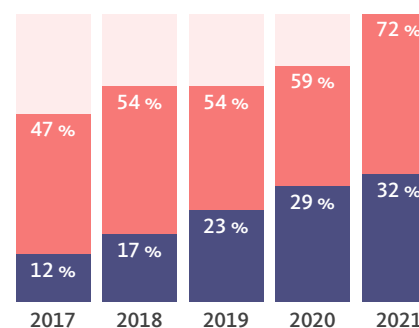
Les motifs invoqués par les sociétés n'ayant pas fixé de cible sont, de façon générale, semblables à ceux qui sont avancés par celles qui n'ont pas adopté de politique sur la diversité à leur conseil d'administration, à savoir, pour la grande majorité d'entre elles, la crainte de nuire au principe de la méritocratie ou l'inquiétude qu'une cible imposée puisse avoir pour effet d'écarter les personnes les plus qualifiées pour le poste. Parmi les autres motifs invoqués, on note aussi la crainte qu'une cible soit inefficace, arbitraire ou inappropriée au regard du faible nombre d'administrateurs. Les cinq raisons les plus souvent mentionnées sont énumérées à la figure 19.

FIGURE 18  
CIBLES RELATIVES À LA  
REPRÉSENTATION DES FEMMES AUX  
CONSEILS D'ADMINISTRATION

■ Toutes les entreprises  
■ Entreprises du S&P/TSX 60

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 700 | 2018 : 686 | 2019 : 668 | 2020 : 576  
2021 : 628

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait  
des divulgations : 2017 : 57 | 2018 : 56 | 2019 : 54  
2020 : 53 | 2021 : 53



Taux annuel d'adoption d'une cible

FIGURE 19  
CINQ PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS AVOIR ADOPTÉ UNE  
CIBLE RELATIVEMENT AUX ADMINISTRATRICES

- 1 Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- 2 Ce ne sont pas nécessairement les meilleurs candidats qui seront choisis
- 3 Le genre et d'autres caractéristiques de la diversité doivent être prises en compte
- 4 Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement est faible
- 5 Les cibles sont inefficaces ou arbitraires

## Présidentes du conseil ou d'un comité

Nous nous sommes intéressés aux sociétés dont le conseil d'administration est présidé par une femme. Nous avons établi que le nombre de conseils d'administration présidés par une femme cette année avait augmenté de près de 20 % par rapport à 2020 et 2019, même si ces situations restent rares en chiffres absolus. En 2021, la présidence du conseil d'administration était occupée par une femme dans 43 sociétés (soit 6,6 % des 650 sociétés s'étant conformées en totalité ou en partie à l'obligation d'information sur la diversité), contre 31 en 2020 (soit 5,2 % des sociétés ayant présenté des renseignements complets ou partiels).

Cette année encore, nous nous sommes penchés sur le nombre de femmes nommées à la tête d'un comité du conseil d'administration dans les sociétés inscrites à la TSX ayant présenté des renseignements.

Nous avons constaté que 332 sociétés ayant présenté des renseignements complets ou partiels, soit plus de la moitié (51,1 %), comptaient au moins une femme à la tête d'un comité permanent du conseil d'administration. Cette année, 234 sociétés (36,0 %) ont indiqué qu'un de leurs comités était présidé par une femme, et 98 (15,1 %) que c'était le cas de plus d'un de leurs comités. Cela porte le nombre moyen de femmes présidentes d'un comité du conseil d'administration, pour l'ensemble des sociétés, à 0,54 par société. Bien que le nombre moyen soit en léger recul par rapport à 0,59 en 2020, le nombre global de présidentes d'un comité a augmenté. Les données de cette année montrent une croissance plus rapide du nombre de femmes présidentes d'un comité dans les sociétés qui n'en comptent qu'une (plus 5,4 points de pourcentage par rapport à 2020) que dans celles qui en comptent deux ou plus (plus 2,1 points de pourcentage par rapport à 2020).

Nous avons aussi suivi, cette année, le nombre de femmes qui président le comité d'audit de leur entreprise. Une présidente était à la tête de ce comité dans 141 des sociétés ayant fourni des renseignements complets ou partiels, soit 21,7 % d'entre elles.

Étant donné que le nombre de comités varie selon les émetteurs et qu'il n'est pas obligatoire de préciser l'identité de leurs présidents, il a parfois été difficile d'analyser ces renseignements. Nos résultats suggèrent toutefois que les femmes assument de plus en plus de rôles influents au sein des conseils d'administration, y compris à leur présidence, que ce soit en nombre ou en pourcentage.

## Présentation volontaire de renseignements sur les autres caractéristiques de la diversité

Un certain nombre de sociétés inscrites à la TSX et non régies par la LCSA font le choix de publier volontairement des renseignements supplémentaires sur la représentation des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein de leur conseil d'administration. Nous braquons les projecteurs sur le nombre de sociétés qui ont décidé d'agir ainsi au chapitre 6 de notre rapport.

# Résultats pour la première moitié de 2021 : femmes occupant des postes de haute direction



## Nombre et pourcentage de femmes occupant des postes de haute direction

En 2021, 575 sociétés ont publié le nombre de leurs hautes dirigeantes. Au total, 970 postes de haute direction étaient occupés par des femmes dans ces sociétés. Le nombre de postes de haute direction occupés par des femmes dans chacune de ces sociétés était en moyenne de 1,69, tandis que le pourcentage correspondant était de 18,2 % parmi les 565 sociétés ayant déclaré ce pourcentage. Ces chiffres montrent une augmentation du nombre moyen de femmes au sein de l'équipe de la haute direction par rapport à l'an dernier, où un léger recul avait été enregistré – bien que le niveau reste globalement stable par rapport aux années précédentes (1,73 et 1,60 en 2019 et en 2020, respectivement) –, ainsi qu'une légère augmentation du pourcentage moyen de hautes dirigeantes dans l'équipe de direction (17% en 2019 et en 2020).

FIGURE 20.1

### NOMBRE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 649 | 2018 : 651 | 2019 : 609 | 2020 : 528  
2021 : 575

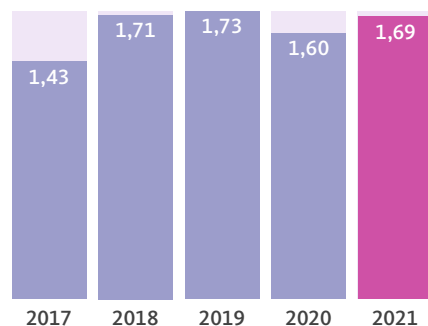
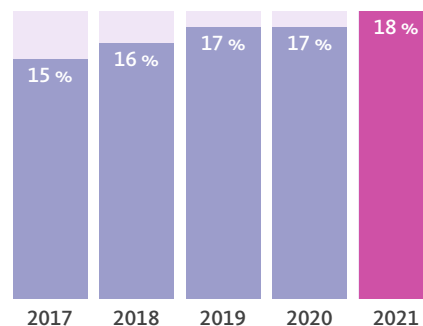


FIGURE 20.2

### POURCENTAGE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

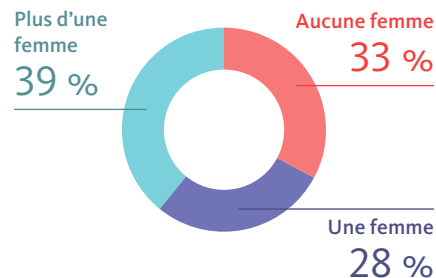
Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 645 | 2018 : 630 | 2019 : 588 | 2020 : 525  
2021 : 565



Quelque 32,9 % des sociétés ayant déclaré en 2021 le nombre de femmes dans leur équipe dirigeante ont indiqué n'en compter aucune. Ce chiffre reste globalement stable par rapport à 2020 (33,3 %) et est légèrement en baisse par rapport à 2019 (34,2 %). Parmi ces entreprises, 28,3 % ont déclaré n'avoir qu'une seule femme au sein de leur haute direction (en légère baisse par rapport à 29,2 % en 2020), et 38,8 % ont déclaré en compter deux ou plus (en hausse par rapport à 38,1 % en 2020). Ces résultats sont détaillés dans les figures 21, 22.1 et 22.2.

FIGURE 21  
PROPORTION DE FEMMES  
À LA HAUTE DIRECTION EN 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 575



6 Les pourcentages étant arrondis, les totaux peuvent ne pas être égaux à 100 %.

FIGURE 22.1  
NOMBRE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION  
(TOUTES LES ENTREPRISES)

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2017 : 649 | 2018 : 651 | 2019 : 609 | 2020 : 528 | 2021 : 575

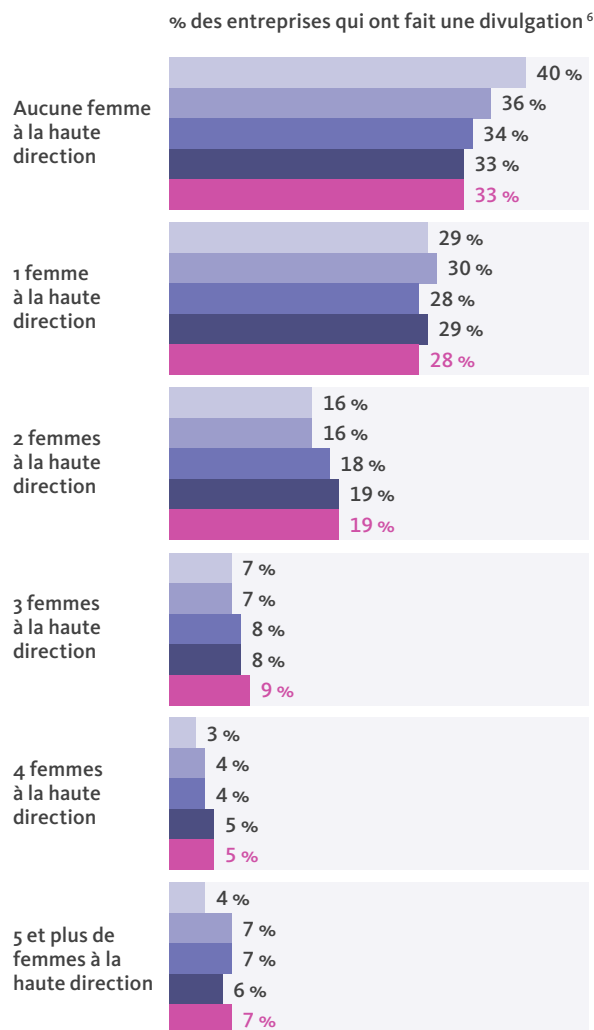
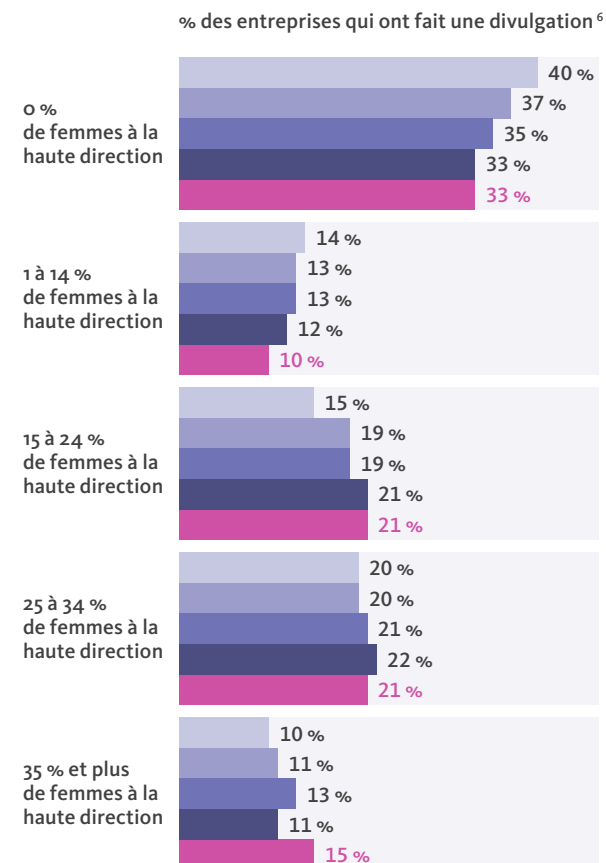


FIGURE 22.2  
POURCENTAGE DE FEMMES À LA  
HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2017 : 645 | 2018 : 630 | 2019 : 588 | 2020 : 525 | 2021 : 565



Les femmes ont toutefois réalisé certains progrès dans les rangs de la haute direction des sociétés du S&P/TSX 60. Dans les 50 entreprises de l'indice ayant indiqué le nombre de femmes membres de la haute direction, le nombre moyen de femmes cadres supérieures par société a augmenté de 2,84 en 2020 à 3,30 en 2021, soit une progression de 0,46. Le pourcentage moyen de femmes parmi la haute direction des 50 sociétés du S&P/TSX 60 ayant fourni cette information a aussi sensiblement augmenté et se situe à présent à 21,6 %, contre 19,0 % en 2020.

FIGURE 23.1  
**NOMBRE MOYEN DE FEMMES  
À LA HAUTE DIRECTION  
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2017 : 53 | 2018 : 53 | 2019 : 48 | 2020 : 49 | 2021 : 50

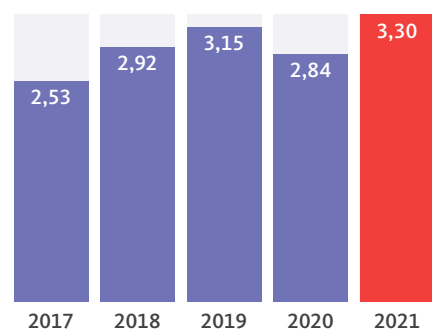
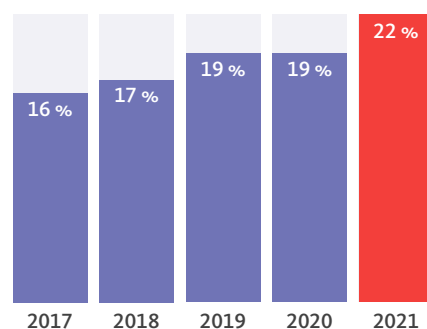


FIGURE 23.2  
**POURCENTAGE MOYEN DE  
FEMMES À LA HAUTE DIRECTION  
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2017 : 54 | 2018 : 52 | 2019 : 50 | 2020 : 49 | 2021 : 50



Comme le résumant les figures 24.1 et 24.2, qui concernent le nombre de sociétés du S&P/TSX 60 ayant présenté des renseignements à ce sujet, les progrès décrits ci-dessus sont cohérents avec le nombre accru de sociétés de l'indice ayant indiqué compter quatre femmes ou plus dans leur équipe dirigeante.

FIGURE 24.1  
**NOMBRE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION  
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)**

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations

2017 : 53 | 2018 : 53 | 2019 : 48 | 2020 : 49 | 2021 : 50

% des entreprises qui ont fait une divulgation

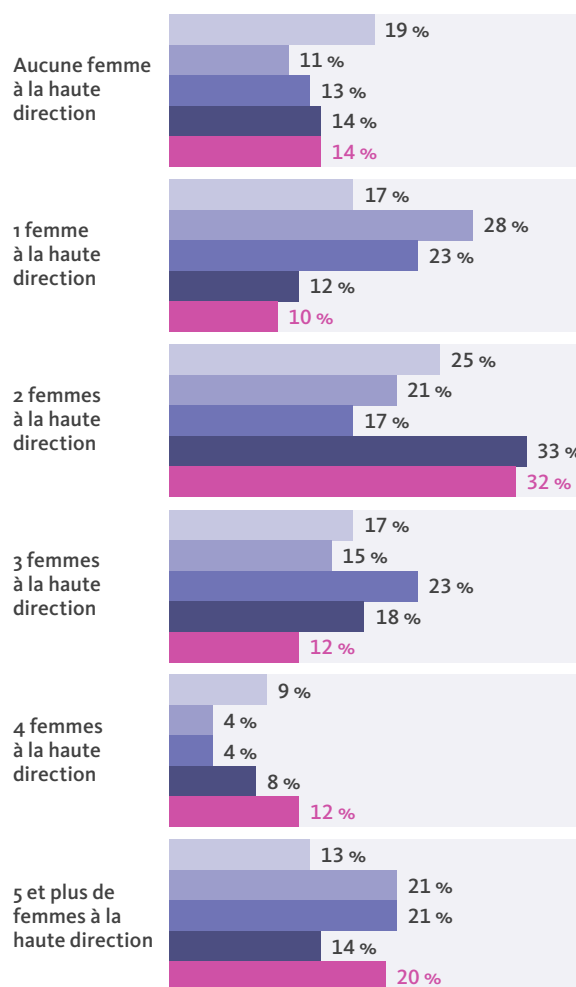


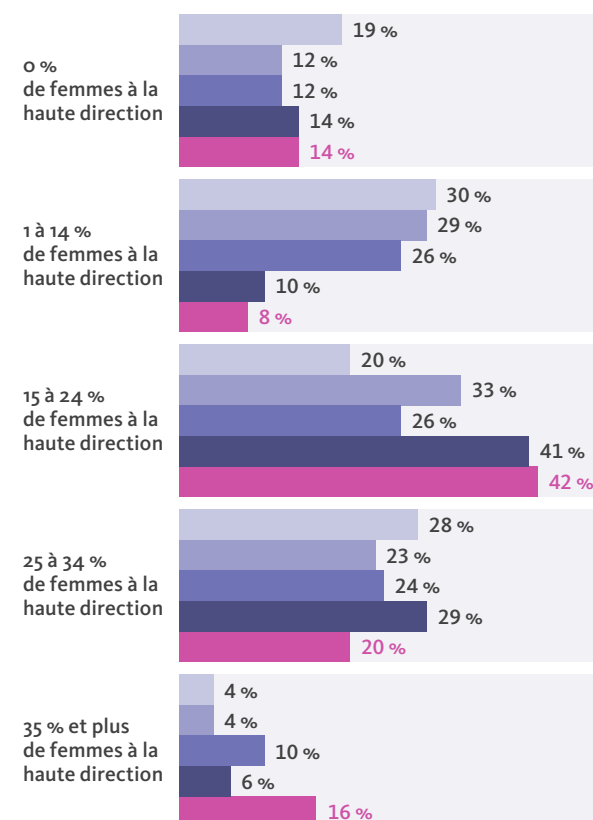
FIGURE 24.2  
**POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION  
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)**

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Total des entreprises qui ont fait des divulgations

2017 : 54 | 2018 : 52 | 2019 : 50 | 2020 : 49 | 2021 : 50

% des entreprises qui ont fait une divulgation



## Hautes dirigeantes par secteur d'activité

La ventilation des données par secteur d'activité permet de constater que c'est encore dans le secteur des services publics et des pipelines que l'on trouve le plus grand nombre moyen de femmes à des postes de haute direction, devant le secteur des produits forestiers et papiers et celui des services financiers.

Les secteurs des services publics et des pipelines, des produits forestiers et papiers et des communications et médias sont ceux qui ont affiché les meilleurs résultats cette année sur le plan du pourcentage moyen de femmes dans l'équipe de haute direction.

À l'inverse, les secteurs pétrolier et gazier et des services énergétiques se sont régulièrement classés en queue de peloton de ce point de vue. Les secteurs des sciences de la vie et de l'industrie minière se rangent aussi parmi ceux qui comptent en moyenne le moins de femmes cadres supérieures par entreprise.

Il est malgré tout difficile d'évaluer les résultats relatifs de la plupart des secteurs. Cela tient à la grande disparité qui existe, d'un secteur à l'autre, dans le nombre de hauts dirigeants par société. C'est ce qui explique que, bien que le nombre moyen de cadres supérieurs dans le secteur de l'immobilier, par exemple, soit proche de la moyenne générale, les femmes en représentent un pourcentage relativement élevé.

FIGURE 25  
NOMBRE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

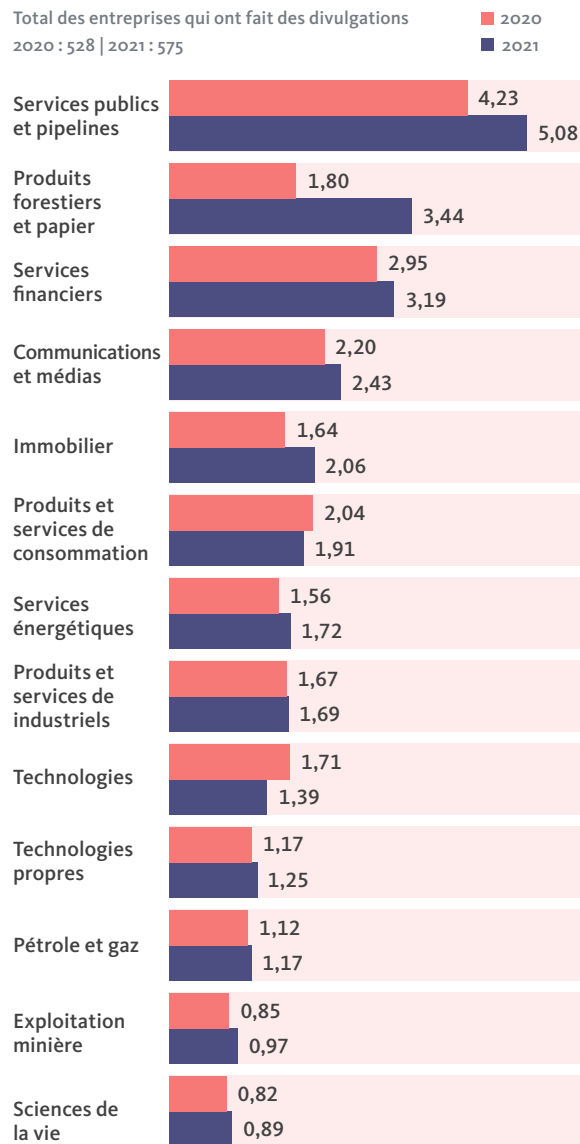
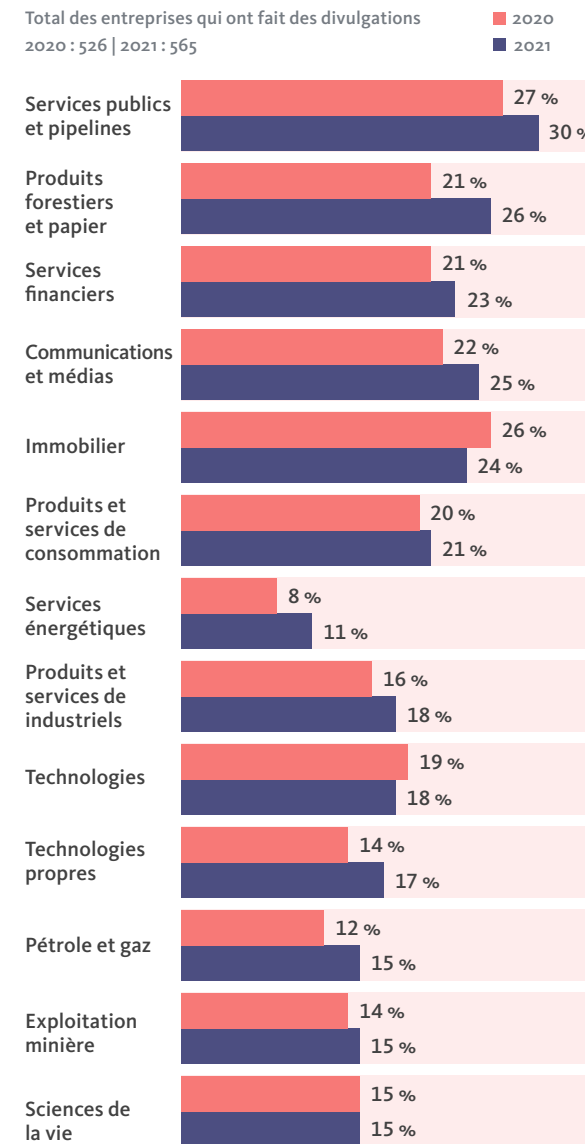


FIGURE 26  
POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ





## Prise en compte de la représentation féminine dans le processus de nomination des hauts dirigeants

En 2021, 624 sociétés ont indiqué si elles tenaient compte de la représentation féminine dans la recherche et la nomination des membres de la haute direction; 516 d'entre elles (82,7 %) ont déclaré le faire. Cette progression confirme une tendance continue depuis quelques années.

Comme lors des années antérieures, la proportion de sociétés ayant déclaré tenir compte du sexe des candidats au moment de pourvoir un poste de haute direction est supérieure parmi les membres du S&P/TSX 60 et a encore augmenté cette année : 54 des 55 sociétés de l'indice ayant publié ces renseignements, soit 98,2 %, ont déclaré en avoir tenu compte en 2021.

Comme pour l'adoption de politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration, la principale raison invoquée pour ne pas tenir expressément compte du sexe des candidats dans la recherche et la nomination de hauts dirigeants est la crainte de nuire au principe de la méritocratie. Ces constatations sont conformes aux résultats des années antérieures. La figure 28 montre les trois motifs le plus souvent cités en 2021 pour ne pas tenir compte du sexe dans la recherche et la nomination des hauts dirigeants. Si ces trois réponses représentent la majeure partie des motifs invoqués par les sociétés qui n'en tiennent pas compte, il faut aussi préciser qu'une forte minorité de ces sociétés n'a pas donné d'explication.

FIGURE 27  
PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS  
LES NOMINATIONS À DES POSTES  
DE DIRECTION

■ Toutes les entreprises  
■ Entreprises du S&P/TSX 60

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :  
2017 : 679 | 2018 : 674 | 2019 : 661 | 2020 : 559  
2021 : 624

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait  
des divulgations : 2017 : 57 | 2018 : 56 | 2019 : 54  
2020 : 53 | 2021 : 55

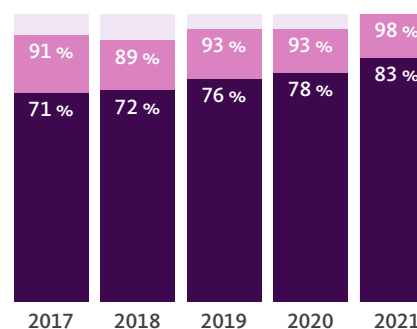


FIGURE 28  
TROIS PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS PRENDRE LE SEXE EN  
COMPTE DANS LES NOMINATIONS À LA HAUTE DIRECTION

- 1 Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- 2 Ce ne sont pas nécessairement les meilleurs candidats qui seront choisis
- 3 Le nombre de dirigeants est faible ou le roulement est faible

## Cibles de participation féminine à la haute direction

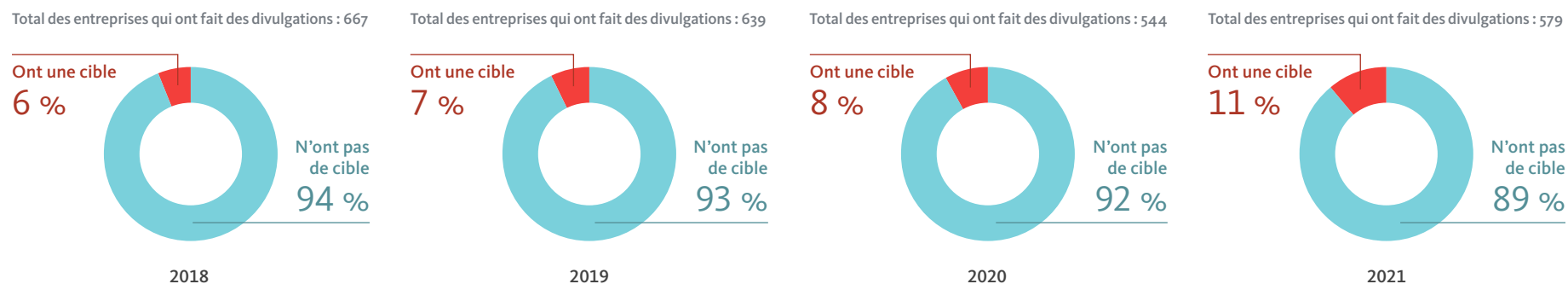
Le nombre de sociétés ayant indiqué qu'elles avaient adopté des cibles de participation féminine à la haute direction a augmenté cette année de plus d'un tiers en pourcentage des entreprises ayant indiqué si elles avaient ou non fixé de telles cibles – de 7,5 % (41 sociétés) au milieu de 2020 à 10,7 % (62 sociétés) en 2021. La hausse est encore plus marquée si on compare à l'ensemble de 2020 (6,8 %).

La proportion de sociétés du S&P/TSX 60 ayant adopté des cibles de participation des femmes à la haute direction est également plus élevée, 12 (27,3 %) des 44 sociétés qui ont indiqué si elles avaient ou non établi une telle cible ayant déclaré l'avoir fait.

Dans les deux cas, d'autres sociétés précisent qu'elles se sont fixé des cibles axées sur un groupe autre que les « membres de la haute direction », au sens des lois sur les valeurs mobilières. Par exemple, un nombre important de sociétés du S&P/TSX 60 ont fait état de cibles pour la direction générale ou des postes nommés par le conseil d'administration, mais sans citer précisément les « membres de la haute direction ». Ces sociétés ne sont pas en général incluses dans nos totaux. Parmi les sociétés ayant adopté des cibles de nomination à la haute direction, la proportion la plus couramment adoptée était de 30 % de femmes, devant une proportion de 25 %, puis, plus rarement, de 20 %.

FIGURE 29

### PRÉVALENCE DE CIBLES DE REPRÉSENTATION DES FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)



Comme pour les résultats présentés plus haut et ceux des années antérieures, le désir de préserver le principe de la méritocratie a été le motif le plus souvent avancé pour ne pas avoir fixé de cible de participation féminine à la haute direction. La figure 30 énumère les cinq principaux motifs invoqués pour justifier ce fait.

FIGURE 30

**CINQ PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLE DE REPRÉSENTATION FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION**

- 1 Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- 2 Ce ne sont pas nécessairement les meilleurs candidats qui seront choisis
- 3 Étape de développement ou nature de l'activité
- 4 Les cibles sont inefficaces ou arbitraires
- 5 Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement est faible

## Fonctions de chef de la direction ou de haute direction

Seulement 4,8 % des sociétés inscrites à la TSX ayant présenté des renseignements complets ou partiels sur la diversité avaient une femme pour chef de la direction. Ce chiffre est à peu près stable par rapport à ceux du milieu de 2020 (4,4 %) et de l'ensemble de 2020 (4,7 %).

## Présentation volontaire de renseignements sur les autres caractéristiques de la diversité

Un certain nombre de sociétés inscrites à la TSX et non régies par la LCSA font le choix de publier volontairement des renseignements supplémentaires sur la représentation des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein de leur équipe de la haute direction. Nous braquons les projecteurs sur le nombre de sociétés qui ont décidé d'agir ainsi au chapitre 6 de notre rapport.

# La diversité non liée au sexe : résultats de 2021 pour les sociétés régies par la LCSA

# 5

Les sociétés régies par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) qui font appel public à l'épargne sont tenues de présenter des renseignements sur la diversité à propos de la participation des femmes à leur conseil d'administration et à leur haute direction conformément aux exigences de la législation canadienne sur les valeurs mobilières, ainsi que des renseignements analogues pour les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. Nous présentons, dans ce chapitre, les résultats de notre examen des renseignements publiés en application de la LCSA.

L'obligation de présentation des renseignements sur la diversité imposée par la LCSA est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Notre rapport de l'an dernier a révélé que les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées sont faiblement représentés à la haute direction des sociétés ouvertes – ce qui est décevant dans un pays à la population aussi diverse que le Canada. Comme nous le résumons ci-après, on observe peu d'améliorations par rapport à l'an dernier, si ce n'est certains progrès au chapitre de la participation des minorités visibles aux conseils d'administration.

L'analyse faite dans ce chapitre se fonde sur les renseignements présentés par 318 sociétés régies par la LCSA, ce qui, comme l'an dernier, représente un peu moins de la moitié des 654 émetteurs inscrits à la TSX ayant publié des renseignements au milieu de 2021 conformément à l'obligation d'information sur la diversité. Les deux groupes se recoupent, car nous incluons des données de sociétés régies par la LCSA inscrites à la TSX dans nos chapitres concernant les renseignements sur la diversité présentés par des émetteurs cotés à la TSX pour 2021, ainsi que dans le présent chapitre. Cependant, comme l'obligation de la LCSA s'applique aux sociétés ouvertes régies par la LCSA dont les titres s'échangent sur d'autres marchés boursiers, notamment la Bourse de croissance TSX, une grande partie des sociétés pour lesquelles des données sont présentées dans le présent chapitre sont des émetteurs de plus petite taille.

Nous sommes conscients qu'il existe une variété de termes et d'expressions pour désigner les différentes caractéristiques de la diversité traitées dans ce chapitre et ailleurs dans le rapport. La présentation des renseignements elle-même emploie un vocabulaire varié, car les diverses sociétés peuvent faire des choix différents sur ce plan. Comme notre rapport est fondé sur les renseignements publiés par les sociétés en application de leurs obligations légales d'information, nous privilégions ici les termes et expressions employés par la législation pour éviter toute confusion, mais suivons aussi une démarche pragmatique et inclusive pour interpréter l'information.

## Représentation au conseil d'administration des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées

	Membres des minorités visibles		Autochtones		Personnes handicapées	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Pourcentage de la population <sup>7</sup>	22,3 %		4,9 %		20,0 % (de 25 à 64 ans)	
Nombre de sièges au conseil d'administration <sup>8</sup>	121	89	8	7	9	6
Pourcentage des sièges au conseil d'administration <sup>8</sup>	6,8 %	5,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,4 %
Nombre de sociétés comptant au moins un membre du conseil d'administration du groupe désigné <sup>8</sup>	77	56	7	7	8	5
Nombre moyen de membre(s) du conseil d'administration du groupe désigné par conseil <sup>8</sup>	0,51	0,41	0,03	0,03	0,03	0,02
Pourcentage de sociétés dotées de cibles de représentation du groupe désigné au conseil	< 1,5 %	< 1,5 %	< 1,5 %	< 1,5 %	< 1,5 %	< 1,5 %

<sup>7</sup> Source : Profil du recensement, Recensement de 2016, Statistique Canada

<sup>8</sup> D'après le nombre de sociétés ayant publié le nombre de membres du conseil d'administration appartenant au groupe désigné. En 2021, 237, 230 et 229 de ces sociétés ont respectivement indiqué leur nombre d'administrateurs issus des minorités visibles, d'administrateurs autochtones et d'administrateurs handicapés.

Il convient de signaler qu'un certain nombre de sociétés, représentant environ 7 % des sociétés ayant fourni des renseignements complets ou partiels, ont indiqué qu'elles comptaient parmi leurs administrateurs des membres d'un groupe désigné prescrit (y compris des femmes), mais sans préciser le ou les groupes désignés en question. Comme nos résultats sont fondés sur le nombre et le pourcentage de membres de conseils d'administration expressément déclarés par les sociétés assujetties à l'obligation d'information de la LCSA, il nous est impossible d'intégrer ces réponses dans le tableau précédent; il se peut, en conséquence, que le nombre et le pourcentage de membres de conseils d'administration dénombrés pour chaque groupe désigné dans le tableau soient inférieurs à la réalité.

Pour les besoins de l'obligation d'information prévue par la LCSA, les membres des minorités visibles sont des personnes qui ne sont ni autochtones, ni caucasiennes, ni blanches. Pour Statistique Canada, les minorités visibles comprennent principalement les Asiatiques du sud, les Chinois, les Noirs, les Philippins, les Latino-Américains, les Arabes, les Asiatiques du Sud-Est, les Asiatiques occidentaux, les Coréens et les Japonais. Selon les données de Statistique Canada, environ 22,3 % de la population canadienne faisait partie d'une minorité visible en 2016. Toutefois, si l'on se fie aux renseignements des 237 sociétés régies par la LCSA qui ont publié le nombre de leurs membres de conseil d'administration issus des minorités visibles, ces derniers n'occupent que 6,8 % des sièges au conseil. Comme indiqué dans le rapport de l'an dernier, le Parker Review Committee a recommandé une cible d'une « personne de couleur d'ici 2021 », soit un administrateur de couleur, en moyenne, par conseil d'administration avant 2021 pour les sociétés de l'indice FTSE 100, et au moins un administrateur de couleur avant 2024 pour les sociétés de l'indice FTSE 250. Le nombre de sièges d'administrateur occupés en 2021 par un membre d'une minorité visible dans les sociétés régies par la LCSA était en moyenne de 0,51, ce qui montre qu'il reste encore beaucoup de chemin à faire pour atteindre ces cibles.

La LCSA définit les Autochtones comme des personnes qui sont des Indiens, des Inuits ou des Métis (au sens, pour chacun de ces termes, des lois applicables). Selon les données de Statistique Canada pour 2016, environ 4,9 % de la population canadienne faisait partie des peuples autochtones. Toutefois, d'après les renseignements présentés par les 230 sociétés régies par la LCSA ayant déclaré le nombre d'Autochtones siégeant à leur conseil d'administration, pratiquement aucun Autochtone n'occupe un siège d'administrateur d'une société ouverte. Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, le nombre de sièges d'administrateur occupés par des personnes handicapées est aussi excessivement bas.

Pour faire progresser la diversité non liée au sexe, les conseils d'administration des sociétés ouvertes doivent modifier leur approche en matière de recherche et de nomination de membres des conseils d'administration appartenant aux groupes désignés. La proportion de sociétés régies par la LCSA ayant déclaré que leur politique écrite sur la diversité du conseil d'administration visait bien les groupes désignés est importante; dans chaque cas, plus d'un tiers des sociétés publiant des informations ont déclaré avoir une telle politique; toutefois, cette proportion demeure largement inférieure à celle de sociétés ayant adopté une politique sur la diversité visant les administratrices.

Le [Modèle de politique sur la diversité du conseil](#) (gratuit) d'Osler et de l'Institut des administrateurs de sociétés tient compte de l'obligation instaurée par la LCSA et des autres caractéristiques de la diversité. Le modèle constitue un outil facile pour élaborer une politique tenant compte de la diversité fondée sur le sexe et d'autres caractéristiques et pour lancer un vaste débat sur la diversité au conseil.

Il reste que très peu de sociétés régies par la LCSA ont adopté des cibles pour les groupes désignés autres que les femmes. Néanmoins, certains émetteurs, comme la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et Cenovus, ont établi des cibles collectives pour les groupes désignés et des cibles distinctes pour les femmes, tandis que d'autres, comme Eldorado Gold Corporation, Franco-Nevada et Nomad Royalty Company, ont adopté une cible globale pour l'ensemble des groupes désignés. D'autres sociétés ont fixé des cibles distinctes pour les femmes et pour les autochtones (Cameco) ou pour les minorités visibles (George Weston, Les Compagnies Loblaw, IBI Group et Enbridge).

## Hauts dirigeants membres des minorités visibles, des Autochtones ou des personnes handicapées

	Membres des minorités visibles		Autochtones		Personnes handicapées	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Nombre de sociétés comptant au moins une personne du groupe désigné dans leur haute direction	71	66	2	2	8	5
Nombre moyen par société de personnes du groupe désigné occupant un poste de haut dirigeant	0,56	0,50	< 0,1	< 0,1	< 0,1	< 0,1

Bien qu'une proportion non négligeable de sociétés ayant indiqué si elles tiennent ou non compte de la représentation de chacun des groupes désignés quand vient le temps de nommer des personnes à la haute direction déclarent le faire, les renseignements communiqués montrent que la présence des membres des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein des équipes de haute direction reste rare. Cela se reflète, dans le tableau ci-dessus, dans le faible nombre de sociétés, en chiffres absolus, qui ont déclaré qu'elles comptaient au moins une personne d'un groupe désigné dans leur équipe dirigeante.



Même en admettant que les émetteurs sont généralement obligés de se fier à la manière dont s'identifient les membres de la haute direction quant à leur appartenance à un groupe désigné prescrit, la faiblesse des chiffres indiqués montre qu'il reste une marge d'amélioration importante.

De la même manière, et comme l'an dernier, l'adoption de cibles pour les postes de haute direction reste très rare; seul un petit nombre de sociétés, parmi lesquelles Les Compagnies Loblaw, George Weston Limitée, IBI Group, Eldorado Gold Corporation, Franco-Nevada et Enbridge, publie des cibles de représentation des groupes désignés au sein de leur haute direction en 2021. La plupart des cibles communiquées concernent les minorités visibles, même si certaines entreprises établissent une cible pour tous les groupes désignés (collectivement).

## **Représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction des sociétés régies par la LCSA**

Comme l'an dernier, les sociétés assujetties à l'obligation d'information de la LCSA ont présenté pour la plupart des mesures et des résultats généralement comparables, bien que légèrement inférieurs, à ceux des émetteurs inscrits à la TSX assujettis à l'obligation d'information sur la diversité. Cette similitude n'a rien d'étonnant, car il existe un chevauchement important entre les deux groupes; en effet, une grande partie des sociétés assujetties à l'obligation d'information de la LCSA sont inscrites à la cote de la TSX et incluses dans les résultats de l'obligation d'information sur la diversité décrits dans les chapitres précédents. Les résultats légèrement inférieurs tiennent au fait que l'obligation de la LCSA s'applique à de plus petites sociétés que l'obligation d'information sur la diversité.

## Administratrices de sociétés régies par la LCSA

	Nombre de sièges (%)	Nombre moyen par conseil	Moyenne (%) par conseil	Politique écrite sur la représentation féminine	Cible de représentation féminine au CA
2021	465 (21,8 %)	1.61	19,6 %	131 (44,1 %)	70 (23,6 %)
2020	411 (20,3 %)	1,55	18 %	132 (50,4 %)	59 (23,0 %)

Sur les 2 130 sièges d'administrateur des 289 sociétés qui ont communiqué le nombre de femmes siégeant à leur conseil, 465 (21,8 %) sont occupés par des femmes. Ce pourcentage est légèrement inférieur aux 23,4 % constatés dans les sociétés soumises à l'obligation d'information sur la diversité imposée par la législation sur les valeurs mobilières qui ont publié le nombre de leurs administratrices, pour les mêmes raisons que précédemment. Cela représente une augmentation de 1,5 point de pourcentage par rapport au milieu de 2020.

Environ un quart des sociétés régies par la LCSA ont un conseil d'administration exclusivement masculin. Parmi les sociétés ayant présenté des renseignements en application de la LCSA, 216 (74,7 %) ont indiqué compter au moins une administratrice. Sur ces sociétés, 73 (environ 25,3 %) ont précisé qu'elles ne comptaient aucune femme au conseil, 86 (environ 29,8 %) qu'elles en comptaient une, et 130 (environ 45,0 %) qu'elles en comptaient plus d'une. Quelque 14,9 % des sociétés ayant déclaré le pourcentage d'administratrices au sein de leur conseil ont indiqué que celles-ci occupaient plus de 35 % des sièges (42 sociétés), et environ 1,4 % ont déclaré qu'elles en occupaient 50 % ou plus. Comparativement au milieu de 2020, les conseils d'administration sans représentation féminine sont moins nombreux, mais ceux qui comptent 50 % ou plus de femmes sont aussi en léger recul.

## Femmes à la haute direction de sociétés régies par la LCSA

La situation est analogue en ce qui a trait à la haute direction, les résultats des sociétés régies par la LCSA étant similaires, sinon légèrement inférieurs, à ceux des émetteurs inscrits à la TSX.

	Nombre moyen de femmes membres de la haute direction	Pourcentage moyen de femmes membres de la haute direction	Nombre de sociétés tenant compte de la représentation féminine dans le processus de nomination à la haute direction	Cible de participation féminine à la haute direction
2021	1,26	15,8 %	215 (78,8 %)	30 (10,8 %)
2020	1,40	15,7 %	207 (82 %)	25 (9,9 %)

## Femmes occupant des postes de chef de la direction, de présidente du conseil ou de présidente d'un comité dans les sociétés régies par la LCSA

Parmi les sociétés assujetties à l'obligation d'information de la LCSA qui ont indiqué le nombre de femmes au sein de leur conseil, 10 (environ 3,5 %) avaient une femme pour chef de la direction, 12 (environ 4,2 %) avaient une présidente du conseil, et 124 (environ 42,9 %) avaient au moins une présidente de comité.

# Pratiques exemplaires : entreprises appliquant la parité hommes-femmes; publication volontaire des chiffres sur les groupes sous-représentés; et amélioration de la diversité



## Reconnaître les sociétés qui ont atteint la parité et souligner les pratiques visant à accroître le nombre de femmes dans les équipes de haute direction

Dans le présent chapitre, nous soulignons les sociétés qui ont atteint la parité hommes-femmes au sein de leur conseil ou de leur haute direction. Nous mettons en lumière les différentes pratiques qu'elles ont mises en œuvre cette année pour augmenter la représentation féminine et la diversité en général sur le lieu de travail. En présentant ces sociétés et ces pratiques, nous avons à cœur de montrer qu'avec suffisamment de leadership et de détermination, il est possible d'atteindre la parité hommes-femmes et d'inspirer d'autres sociétés pour qu'elles adoptent à leur tour des pratiques susceptibles d'améliorer la diversité dans l'entreprise.

## Atteindre la parité hommes-femmes au conseil d'administration et à la haute direction

Peu de sociétés ont atteint la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration. L'an dernier, dix entreprises comptaient 50 % d'administratrices ou plus autour de la table du conseil, ce qui représentait un progrès par rapport à cinq seulement en 2019. Cette année a encore vu une légère augmentation, ces sociétés étant à présent au nombre de treize.

Sociétés inscrites à la TSX comptant au moins 50 % de femmes au conseil d'administration		
2019	2020	2021
Diversified Royalty Corp. (50 %)	Chemtrade Logistics Income Fund (50 %)	Akita Drilling Ltd. (50 %)
DREAM Unlimited Corp. (57 %)	Fiducie de placement immobilier Propriétés de Choix (50 %)	Artis Real Estate Investment Trust (57 %)
Société hypothécaire MCAN (50 %)	Cogeco Communications Inc. (50 %)	Banque canadienne impériale de commerce (50 %)
New Gold Inc. (50 %)	DREAM Unlimited Corp. (50 %)	Cascades Inc. (50 %)
Saputo inc. (50 %)	First Majestic Silver Corp. (50 %)	Charlotte's Web Holdings, Inc. (60 %)
	Banque Laurentienne du Canada (50 %)	Diversified Royalty Corp. (50 %)
	Park Lawn Corporation (50 %)	Fiducie d'impact Dream (50 %)
	Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated (50 %)	DREAM Unlimited Corp. (50 %)
	Saputo inc. (50 %)	Eldorado Gold Corporation (50 %)
	Westport Fuel Systems Inc. (50 %)	Fortis Inc. (50 %)
		Banque Laurentienne du Canada (55 %)
		Saputo inc. (50 %)
		Westport Fuel Systems Inc. (50 %)

Le nombre de sociétés ayant atteint la parité hommes-femmes à la haute direction est comparable à 2020, tandis que le nombre de sociétés où les femmes composent au moins 50 % de la haute direction a légèrement progressé en 2021. En 2021, les femmes occupaient 50 % ou plus des postes de haute direction dans 33 sociétés, contre 30 en 2020 et 31 en 2019.

## Sociétés inscrites à la TSX où les femmes occupent 50 % ou plus des postes de haute direction

2019	2020	2021
Balmoral Resources Ltd. (66 ⅔ %)	DREAM Unlimited Corp. (60 %)	A&W Revenue Royalties Income Fund (100 %)
DREAM Unlimited Corp. (60 %)	First Capital Realty Inc. (63 %)	Amerigo Resources Ltd. (66 %)
INV Metals Inc. (66 ⅔ %)	INV Metals Inc. (67 %)	Fonds de placement immobilier d'immeubles résidentiels canadien (53 %)
Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)	Société hypothécaire MCAN (55 %)	Compagnie Pétrolière Impériale Limitée (54 %)
Knight Therapeutics Inc. (66 ⅔ %)	Medicenna Therapeutics Corp. (67 %)	Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)
Holloway Lodging Corporation (66 ⅔ %)	Nickel Creek Platinum Corp. (67 %)	Lucara Diamond Corp. (75 %)
LXRandCo, Inc. (66 ⅔ %)	Roots Corporation (66,7 %)	Société hypothécaire MCAN (60 %)
Nickel Creek Platinum Corp. (66 ⅔ %)	Sienna Senior Living (83 %)	Prairie Provident Resources Inc. (67 %)
Reitmans (Canada) limitée (56 %)		Roots Corporation (75 %)
Sienna Senior Living Inc. (60 %)		Timbercreek Financial Corp. (60 %)
UEX Corporation (66 ⅔ %)		
Zargon Oil & Gas Ltd. (66 ⅔ %)		

## Entreprises inscrites à la TSX où les femmes occupent exactement 50 % des postes de haute direction

2019	2020	2021
A&W Revenue Royalties Income Fund	A&W Revenue Royalties Income Fund	Acadian Timber Corp.
Acadian Timber Corp.	Acadian Timber Corp.	Aritzia Inc.
Athabasca Oil Corporation	Amerigo Resources Ltd.	Ascot Resources Ltd.
Canada Goose Holdings Inc.	Aritzia Inc.	Aquila Resources Inc.

## Entreprises inscrites à la TSX où les femmes occupent exactement 50 % des postes de haute direction (suite)

2019	2020	2021
Chesswood Group Limited	Candente Copper Corp.	Brookfield Renewable Corporation
Corridor Resources Inc.	Chartwell, résidences pour retraités	Chartwell, résidences pour retraités
Dream Global Real Estate Investment Trust	Chesswood Group Limited	Cervus Equipment Corporation
Dream Hard Asset Alternatives Trust	Dream Hard Asset Alternatives Trust	Conifex Timber Inc.
Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Knight Therapeutics Inc.	Cronos Group Inc.
Eagle Energy Inc.	Logistec Corporation	Dundee Corporation
Lucara Diamond Corp.	Loncor Resources Inc.	Candente Copper Corp.
Mainstreet Equity Corp.	LXRandCo, Inc.	Hut 8 Mining Corp.
Société hypothécaire MCAN	Mainstreet Equity Corp.	Melcor Developments Ltd.
Melcor Real Estate Investment Trust	Melcor Real Estate Investment Trust	Melcor Real Estate Investment Trust
Pinetree Capital Ltd.	Groupe d'alimentation MTY inc.	Mogo Inc.
StageZero Life Sciences Ltd.	Petrus Resources Ltd.	Groupe d'alimentation MTY inc.
Sulliden capital minier	Photon Control Inc.	Ovintiv Inc.
Timbercreek Financial Corp.	Sulliden capital minier	Fiducie d'impact Dream
Trilogy Metals Inc.	TransAlta Corporation	SilverCrest Metals Inc.
	Tree Island Steel Ltd.	Tree Island Steel Ltd.
	Trilogy Metals Inc.	Trilogy Metals Inc.
	True North Commercial Real Estate Investment Trust	Topaz Energy Corp.

En 2021, il y avait une chef de la direction dans 31 (4,8 %) sociétés inscrites à la TSX, la présidence du conseil d'administration était occupée par une femme dans 43 (6,6 %) sociétés inscrites à la TSX, et une femme était à la tête du comité d'audit dans 141 (21,6 %) sociétés inscrites à la TSX.

## Présentation volontaire de renseignements sur la diversité non liée au sexe

Nous avons observé cette année qu'un certain nombre d'émetteurs non assujettis à l'obligation d'information de la LCSA avaient présenté volontairement des renseignements sur la représentation des membres des minorités visibles et des Autochtones, et que quelques-uns avaient communiqué de l'information sur la représentation des personnes handicapées.

	Membres des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées
Nombre de sociétés ayant indiqué le nombre des membres de leur conseil d'administration qui sont des...	34	23	18
Nombre de membres des conseils d'administration qui sont des...	44	6	3
Nombre de sociétés ayant indiqué le nombre de membres de leur haute direction qui sont des...	23	12	12
Nombre de membres de la haute direction qui sont des...	32	1	2
Cibles de représentation du groupe au conseil :	6	2	1
Cibles de représentation du groupe à la haute direction :	4	3	1



## Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité

Une proportion importante de sociétés ouvertes publie volontairement des renseignements supplémentaires concernant leurs stratégies d'amélioration de la diversité en général et, plus précisément, de la représentation féminine à tous les échelons, notamment à la haute direction. Les sociétés qui ont adopté de telles stratégies déclarent miser sur la diversité et l'inclusion pour accroître la valeur de leur entreprise. Ces pratiques consistent notamment à :

- recruter, former et garder une main-d'œuvre très performante provenant de tous les secteurs du paysage canadien;
- s'efforcer de favoriser un milieu de travail inclusif, en mettant en place des comités de la diversité et de l'inclusion et des stratégies et politiques à la grandeur de l'entreprise afin d'encourager l'équité et la justice, de faire progresser les talents issus de la diversité et d'investir dans des programmes de formation visant à créer un leadership inclusif;
- promouvoir la diversité et l'inclusion, en mettant sur pied des programmes de mentorat et des groupes de ressources pour les employés destinés à soutenir le perfectionnement professionnel des femmes et des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC).

Nous présentons ci-dessous certaines pratiques instaurées par des sociétés de premier plan pour accroître la diversité au sein de leur organisation.

Pratiques exemplaires pour augmenter la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Critères de recrutement	<p><b>Banque Nationale du Canada</b></p> <p>Le conseil d'administration s'est engagé à atteindre la parité hommes-femmes parmi ses membres et à ce que la représentation féminine au conseil soit d'au moins un tiers. En conséquence, la moitié des personnes sélectionnées pour combler des sièges vacants au conseil d'administration doivent être des femmes.</p> <p>Au cours de l'exercice 2019, le comité de révision et de gouvernance du conseil d'administration a engagé des conseillers en recrutement externes pour l'aider à repérer des candidats s'inscrivant dans les objectifs de diversité fixés par le conseil. En s'appuyant sur leurs recommandations, le conseil a élargi la liste des candidats potentiels à des postes d'administrateur pour l'exercice 2020, afin de mieux prendre en compte les critères de diversité non liés au sexe. Il peut ainsi puiser dans cette liste de candidats potentiels lorsqu'un siège d'administrateur devient vacant.</p>	<p>Algonquin Power</p> <p>Fiducie de placement immobilier industriel Dream</p> <p>Surge Energy Inc.</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Critères de recrutement	<p><b>Novagold Resources Inc.</b></p> <p>Pour tout siège d'administrateur ouvert, et conformément à l'objectif d'instaurer la parité hommes-femmes, au moins la moitié des candidats recommandés au conseil par le comité des mises en candidature et de gouvernance pour examen doivent être des femmes.</p> <p><b>Spin Master Corp.</b></p> <p>Le processus de sélection des candidats ou des personnes nommées au conseil d'administration par la société doit inclure la préparation d'une courte liste présentant les candidats potentiels, dont au moins une femme, pour chaque siège ouvert pour lequel il incombe à la société de choisir les candidats administrateurs; si, à la fin du processus de sélection, aucune candidate féminine n'est retenue, cette décision doit être justifiée par des motifs objectifs et convaincants pour le conseil.</p> <p><b>TELUS Corporation</b></p> <p>Dans la mise à jour de novembre 2020 de sa politique et de ses cibles en matière de diversité, TELUS a confirmé l'importance de chercher à arriver à un conseil d'administration composé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'au moins deux administrateurs membres de minorités visibles ou Autochtones d'ici l'assemblée annuelle de 2023;</li> <li>• d'au moins 33 ⅓ % de femmes et 33 ⅓ % d'hommes parmi les membres du conseil indépendants;</li> <li>• d'administrateurs ayant une vaste expérience des régions géographiques où l'entreprise possède ou envisage de posséder d'importants intérêts commerciaux;</li> <li>• d'administrateur de tous âges;</li> <li>• d'administrateurs ayant différents parcours et expériences.</li> </ul>	

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Programmes de mentorat	<p><b>New Gold Inc.</b></p> <p>La société participe au programme de mentorat International Women in Mining, qui offre des occasions de mentorat au personnel féminin dans l'ensemble de l'entreprise, et offre à ses employées une adhésion à Women in Mining Toronto.</p> <p><b>Groupe SNC-Lavalin inc.</b></p> <p>En 2020, la société a entrepris plusieurs actions pour promouvoir la diversité et l'inclusion. En octobre, elle a ainsi lancé le Programme de mentorat des femmes 2020 par l'intermédiaire de son réseau d'ED&amp;I de l'Asie-Pacifique, une « initiative ayant pour objectif principal de soutenir le perfectionnement professionnel des femmes et la rétention de leurs compétences dans notre secteur ». De plus, le réseau d'ED&amp;I de l'entreprise aux États-Unis a animé deux webinaires nationaux « Women Inspiring Leadership » ayant pour thèmes respectifs les femmes dans la gestion de projets et comment inspirer le leadership en périodes difficiles.</p>	Kinaxis Inc.

## Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité

	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Programmes de réseautage et groupes de ressources	<p><b>Groupe Altus limitée</b></p> <p>En 2020, la société a lancé trois groupes d'affinité pour les employés, respectivement centrés sur les femmes au sein du Groupe Altus, les personnes de couleur et la communauté LGBTQ+ dans l'entreprise.</p> <p><b>Société Financière Manuvie</b></p> <p>La société continue d'offrir un soutien spécial au perfectionnement de ses groupes d'employés internes, à l'intention des femmes et des PANDC, qui est axé sur le perfectionnement professionnel et le réseautage. Elle met ainsi à la disposition des employés les groupes de ressources pour les employés GWA (Global Women's Alliance), VIBE (Valuing the Inclusion of Black Experiences), IPTA (Peuples autochtones et leurs alliés), AMP (Association of Multicultural Professionals), PACES (Pan-Asian Community for Employee Success), Ability (personnes handicapées) et Être soi-même (axé sur la santé mentale). Chaque section a un parrain membre de la direction (au moins un vice-président ou, dans certains cas, un directeur général d'un pays), afin d'augmenter sa visibilité et ses résultats.</p> <p><b>Ovintiv Inc.</b></p> <p>La société soutient une association d'employés appelée LINK (<i>Leveraging Inclusion, Networking and Knowledge</i>), qui a évolué d'un groupe soutenant la parité hommes-femmes à un groupe encourageant une plus large inclusion. En 2020, ce groupe a animé plusieurs cercles de mentorat transversal et divers, organisé un colloque avec conférencier invité sur les préjugés inconscients et parrainé un service de réseautage virtuel à l'échelle de l'entreprise, afin de compenser les restrictions en matière de réseautage imposées par la COVID-19.</p>	<p>Magna International Inc.</p> <p>Nexa Resources S.A.</p> <p>Ritchie Bros Auctioneers Incorporated</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Formation	<p><b>Solutions Mieux-être LifeWorks</b></p> <p>Le Conseil sur l'inclusion et la diversité de la société, présidé par un premier vice-président et parrainé par le chef de la direction, supervise la stratégie d'inclusion et de diversité et la mise en œuvre d'un plan d'action pluriannuel. Le plan prévoit de la formation à tous les niveaux, à commencer par l'équipe de la haute direction et les équipes de direction internationales, l'intégration des notions d'inclusion et de diversité dans les processus de recrutement et de gestion des talents et les processus opérationnels et commerciaux de la société, ainsi qu'un soutien stratégique aux efforts de la communauté pour créer un monde plus inclusif.</p> <p><b>Killam Apartment Real Estate Investment Trust</b></p> <p>Pour renforcer son programme en matière de diversité et d'inclusion, Killam s'est associée en 2020 avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, afin de donner accès à ses employés à des conseils d'experts, à une bibliothèque virtuelle de connaissances et à des webinaires mensuels. La totalité de la direction a en outre suivi une formation sur la diversité et l'inclusion en 2020.</p> <p><b>OceanaGold Corporation</b></p> <p>Un des objectifs proposés par OceanaGold pour 2021 est d'organiser des formations sur la diversité et l'inclusion, afin d'améliorer, par des actions de la direction, la compréhension du conseil d'administration de ses rôles et responsabilités en matière de promotion de la diversité et de l'inclusion. La société compte également faire suivre des formations sur la diversité et l'inclusion au comité sur la diversité et l'inclusion, au comité de direction, à l'équipe Peuples et cultures et aux directeurs généraux de la société, afin d'améliorer leur sensibilisation à la question et de faire évoluer les mentalités.</p>	<p>Fiducie de placement immobilier Propriétés de Choix</p> <p>Industries Toromont Ltée</p> <p>Roots Corporation</p>

## Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité

	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Formation	<p><b>Pembina Pipeline Corporation</b></p> <p>En 2020, la priorité de la société a été l'amélioration de la formation et de la sensibilisation de tous les employés de l'entreprise. Tout le personnel a dû suivre deux modules d'apprentissage en ligne élaborés par le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, qui compte Pembina Pipeline parmi ses employeurs affiliés. Le premier module traitait des principes fondamentaux de l'inclusion et de la diversité et visait à faire acquérir une compréhension commune de ce que signifient l'inclusion et la diversité pour la société, ainsi qu'à faire comprendre pourquoi ces principes sont essentiels à la réussite des entreprises comme des personnes. Le second module portait sur les préjugés inconscients et explorait les origines et les mécanismes des préjugés, leurs conséquences et leur caractère cyclique. Pembina Pipeline a aussi lancé une plateforme centrale en libre-service, qui propose aux employés des formations, des outils et des ressources supplémentaires pour leur permettre de poursuivre leur apprentissage.</p> <p><b>Financière Sun Life inc.</b></p> <p>Sun Life affirme avoir été le premier assureur à investir dans Inclusion Works, de Hive Learning, le premier programme numérique interactif sur l'inclusion au monde, qui fait accomplir aux participants un cheminement partant des préjugés inconscients pour arriver aux actions conscientes, comme le fait d'intégrer dans ses routines et comportements quotidiens des gestes d'inclusion mineurs, mais significatifs. Il est également possible de suivre les séminaires de formation sur la diversité au moyen des ressources d'apprentissage en ligne de la société ou dans des ateliers en classe destinés à favoriser un milieu de travail plus inclusif.</p>	

## Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité

	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Comités sur la diversité et l'inclusion	<p><b>Société Financière Manuvie</b></p> <p>Le Comité exécutif mondial sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) de la société guide, soutient et facilite la mise en œuvre de la stratégie DEI de l'entreprise. Le comité, présidé par le chef de la direction, se compose de hauts responsables passionnés par les questions de DEI. La société compte 12 groupes-ressources d'employés (GRE), qui regroupent plus de 37 sections et plus de 11 000 membres. Les GRE, qui sont ouverts à tous les employés, soutiennent l'engagement local des employés, défendent les initiatives importantes de la société en matière de DEI et offrent des occasions de développement personnel et de perfectionnement professionnel.</p> <p><b>Groupe SNC-Lavalin inc.</b></p> <p>SNC-Lavalin a lancé en 2016 son programme Diversité et inclusion (D&amp;I), qui est essentiellement destiné à promouvoir l'importance des femmes à des postes professionnels et de direction et à les encourager, à la grandeur de l'entreprise, à réaliser leurs objectifs professionnels. Le programme a été revu en 2018 et 2019, et une approche régionale a été adoptée avec la création de six réseaux régionaux D&amp;I. Un membre de l'équipe de la haute direction chapeaute chaque réseau régional pour veiller à ce que les efforts locaux coïncident avec les objectifs globaux de diversité et d'inclusion, concrétisant ainsi l'engagement de la direction envers les cibles de la société en la matière. Chaque région bénéficie aussi du soutien de l'équipe locale de la direction des Ressources humaines et de la communication. Les réseaux comptent sur l'engagement actif des employés et s'appuient sur différentes initiatives, formations et campagnes de sensibilisation pour promouvoir la diversité et l'inclusion. En 2020, le programme Diversité et inclusion est devenu le programme Égalité, diversité et inclusion (ED&amp;I), afin d'ajouter l'idée d'« égalité » à ses valeurs fondamentales et de créer une culture ED&amp;I dans l'ensemble de l'entreprise. La société a lancé en octobre 2020 son septième réseau régional ED&amp;I, dans la région Afrique et Moyen-Orient.</p>	<p>Northwest Healthcare Properties Real Estate Investment Trust</p> <p>Hydro One</p> <p>Magna International Inc.</p> <p>Suncor Energy Inc.</p> <p>Société Canadian Tire</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Flexibilité du travail	<p><b>Financière Sun Life inc.</b></p> <p>Pendant la pandémie de COVID-19, la société a mis en place plusieurs mesures de soutien supplémentaires pour attirer et retenir des talents issus de la diversité, notamment des mesures de flexibilité du travail, la création d'une journée monMieux-être pour promouvoir l'importance de prendre du temps loin du travail et une augmentation des jours d'urgence alloués au personnel pour prendre soin d'enfants ou d'ainés ou assumer d'autres responsabilités liées à la pandémie de COVID-19.</p> <p><b>Société Financière Manuvie</b></p> <p>La société a révisé ses politiques relatives à la flexibilité du travail et allongé la durée des congés parentaux pour mieux répondre aux besoins des employées et les fidéliser. Elle a également augmenté ses indemnités de congés de maternité et de paternité au Canada et fait figure de chef de file du marché à cet égard en 2021.</p>	<p>BCE Inc.</p> <p>Altius Minerals Corporation</p>
Activités de surveillance	<p><b>Kinaxis Inc.</b></p> <p>La société fait remplir chaque année au personnel un questionnaire sur la diversité aux postes de direction. L'enquête a montré l'an dernier que 94 % des répondants avaient le sentiment d'être des membres acceptés de leur équipe et que 95 % des employés estimaient être traités avec respect, sans égard à leur identité ou à leurs origines. De plus, la haute direction revoit les questions de diversité au sein de la direction chaque année, s'entend sur des cibles appropriées (le cas échéant) et des objectifs mesurables et rend compte régulièrement au conseil d'administration des progrès accomplis.</p>	<p>Banque Nationale du Canada</p> <p>OceanaGold Corporation</p>



Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Activités de surveillance	<p><b>Groupe TMX Limitée</b></p> <p>Fin 2020, le Groupe TMX a mené sa première enquête en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion (EDI), afin de recueillir des données démographiques sur son personnel. Les résultats de l'enquête fournissent des informations utiles au Groupe TMX pour définir sa stratégie de façonnage et de soutien d'un personnel plus représentatif des communautés dans lequel l'entreprise est présente et exerce ses activités. En s'appuyant sur les données de l'enquête, un conseil consultatif en matière d'EDI – composé d'un groupe d'employés issus de la diversité de tout le groupe TMX et dirigé par le chef de la direction – élabore actuellement une stratégie à long terme sur la diversité et l'inclusion, qui comprendra une formation sur les cultures, une formation sur les préjugés inconscients, des indicateurs de réussite mesurables, ainsi qu'un suivi et des examens de l'inclusion.</p>	
Établissement de partenariats externes	<p><b>Magna International Inc.</b></p> <p>La société est consciente qu'il est important d'améliorer la diversité des sexes dans les principaux profils de carrière techniques; de ce fait, nombre des entreprises avec lesquelles la société a coopéré encouragent la diversité des sexes dans les profils de carrière techniques. L'entreprise entretient actuellement des partenariats stratégiques avec Build a Dream; le Centre for Automotive Diversity, Inclusion &amp; Advancement (CADIA); Catalyst; Ingénieurs Canada; FIRST Robotics – Girls in STEM; Gartner, Inc.; Her Career; l'Institute of Electrical and Electronic Engineers (IEEE); Inforum; KnowledgeStart; l'Ontario Society of Professional Engineers; la Society of Automotive Corporate Governance 77 Engineers (SAE) International; The Art of Leadership for Women; The Knowledge Society; Women in Automotive; Women in Manufacturing; et le Réseau des femmes exécutives (WXN).</p> <p><b>Les Compagnies Loblaw limitée</b></p> <p>Loblaw coopère avec des organismes communautaires comme le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, la Black Business and Professional Association, le Toronto Region Immigrant Employment Council, Ascend Canada, Fierté au travail Canada, le Réseau des femmes exécutives (WXN) et À pas de géant, et leur apporte son soutien.</p>	<p>Aritzia Inc.</p> <p>Société Financière Manuvie</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Établissement de partenariats externes	<p><b>Corus Entertainment Inc.</b></p> <p>La société parraine un certain nombre d'initiatives en faveur de la diversité, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les Femmes en communications et technologie</i> – la société commandite le programme Corus Mentorship, qui est destiné à aider les femmes à progresser vers des postes de responsabilité dans le secteur des communications et des technologies;</li> <li>• <i>Women in Film and Television</i> – la société commandite le programme Corus Media Management Accelerator;</li> <li>• <i>Toronto Black Film Festival</i> – Global News soutient ce festival annuel, qui présente des films de créateurs africains, caraïbes, afro-américains et canadiens noirs;</li> <li>• <i>Le Cercle un avenir meilleur, d'Inspire</i> – la société finance des bourses à l'intention des étudiants autochtones qui font des études postsecondaires au Canada et offre des stages à des étudiants qui souhaitent faire carrière dans les médias et la diffusion.</li> </ul>	
Promotion d'un changement de culture et abolition des obstacles systémiques	<p><b>Kirkland Lake Gold Ltd.</b></p> <p>Un groupe de consultation sur l'égalité des sexes (GECKO) a été formé en 2019 à la mine d'or de Fosterville dans le but d'améliorer la représentation féminine sur le site et d'éliminer les barrières à l'entrée. Le GECKO est dirigé par 12 employées représentant tous les secteurs de la mine et ayant à cœur de mettre en œuvre les initiatives suivantes : 1. création d'une salle de repos polyvalente pour l'allaitement, la prière ou la méditation; 2. augmentation du nombre de toilettes pour femmes dans le sous-sol et dans l'atelier de maintenance; 3. établissement d'un partenariat avec l'Australian Institute of Mining and Metallurgy et recherche de commandites pour faire la promotion des femmes dans l'industrie minière et lors de la Journée internationale des femmes; 4. réseautage avec des collègues féminines et recherche de fonds pour élaborer et développer les initiatives du GECKO; 5. renforcement de l'attrait de l'industrie minière auprès des femmes dont les compétences et les talents sont nécessaires.</p>	<p>Martinrea International Inc.</p> <p>Northwest Healthcare Properties</p>

## Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité

	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Promotion d'un changement de culture et abolition des obstacles systémiques	<p><b>Société Financière Manuvie</b></p> <p>La société a offert une formation sur les préjugés inconscients à tous les employés et a par ailleurs établi à leur intention des programmes d'éducation et de formation qui dépassent le cadre de la formation obligatoire sur les préjugés inconscients, notamment des forums réguliers sur l'écoute visant à encourager la discussion et à créer une culture de l'inclusion dans l'ensemble de son équipe internationale, des ressources en matière d'alliance inclusive et des formations ciblées sur la façon de diriger dans un esprit inclusif pour tous les cadres. La société a également collaboré avec Accenture pour lancer, à la fin de 2020, deux plateformes d'apprentissage à l'intention de tous les cadres : Tous contre le racisme (Amérique du Nord) et Leadership inclusif (Asie).</p> <p><b>Canopy Growth Corporation</b></p> <p>En 2020, le comité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) de la société a demandé au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion d'effectuer un audit complet sur les questions de DEI dans le milieu de travail de l'entreprise. Cet exercice s'est conclu par la rédaction d'un rapport de synthèse, qui présentait les réussites, les domaines d'amélioration possibles et des recommandations, que la société étudie afin d'élaborer une stratégie pluriannuelle pour leur mise en œuvre. Les travaux de l'audit ont abordé ou comportaient les éléments suivants : la détermination de la direction; un examen des politiques du personnel et de la société; des groupes témoins composés d'employés issus de groupes sous-représentés, comme des employés handicapés, noirs ou LGBTQ+; un questionnaire pour mesurer la perception des efforts et des expériences en matière de DEI; des évaluations des compétences de la direction en matière de DEI; et des ateliers sur les questions de DEI à l'intention des cadres de la société.</p>	

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Promotion d'un changement de culture et abolition des obstacles systémiques	<p><b>TELUS Corporation</b></p> <p>En juin 2020, TELUS a encouragé les membres de son équipe à faire connaître sa position contre toute forme de préjugés systémiques, y compris le racisme, et à réitérer leur engagement à demeurer unis dans leur quête d'égalité, d'équité, de justice sociale et de changement systémique. Depuis lors, et tout en restant fidèle à son approche fondée sur des processus équitables, TELUS a invité tous les membres de l'équipe à participer à un dialogue ouvert et constructif sur la meilleure façon de lutter contre l'inégalité raciale et à utiliser ces discussions pour adopter un point de vue plus large et améliorer l'inclusion pour tous ses membres de l'équipe et les collectivités.</p>	
Initiatives de parité salariale	<p><b>OceanaGold Corporation</b></p> <p>La société a élaboré une proposition de valeur sur l'équité salariale et les employés, qui regroupe les initiatives suivantes : effectuer une étude sur l'équité salariale entre les hommes et les femmes à responsabilité égale; analyser les données existantes et concevoir des stratégies pour combler les écarts (à effectuer par le Service des RH en collaboration avec les gestionnaires RH, Exploitation); réaliser une étude sur l'équité salariale entre les hommes et les femmes (à effectuer par secteur d'activité ou exploitation) aux deuxième et troisième trimestres avec le Service des RH; élaborer une proposition pour régler les anomalies dans le cadre de la stratégie de rémunération (effectué).</p>	TransAlta Corporation

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de chefs de file innovants	Autres chefs de file
Autochtones	<p><b>Atco Ltd.</b></p> <p>Le Code d'éthique de la société confirme la volonté de celle-ci de nouer et d'entretenir des relations et partenariats positifs et mutuellement bénéfiques avec toutes les collectivités qu'elle sert. La société est consciente de l'importance de la coopération et de la collaboration avec tous les groupes autochtones, notamment les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Elle publie volontairement de l'information sur sa coopération avec les communautés autochtones dans son Rapport sur le développement durable, que l'on peut consulter sur son site web.</p> <p><b>Kirkland Lake Gold Ltd.</b></p> <p>Une formation interculturelle obligatoire à l'intention de tout le personnel a été organisée à la mine de Detour Lake par l'équipe locale des affaires autochtones de la société. La société donnera également cette formation à la mine Macassa en 2021. Le programme de la formation interculturelle vise à enrichir et à développer les compétences internes pour faire de la société un employeur de choix pour les nations autochtones locales, à améliorer l'efficacité du recrutement et à établir des partenariats de confiance fructueux avec les collectivités locales et les partenaires autochtones.</p>	North West Company Inc.
LGBTQ2+	<p><b>Corporation Parkland</b></p> <p>Le Conseil d'administration a la conviction que la participation de personnes d'origines diverses à des postes de la haute direction favorise l'innovation et la performance et améliore l'efficacité décisionnelle. Il a en conséquence intégré à sa politique sur la diversité une cible de 10 % de représentation des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) et des membres de la communauté des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queer (LGBTQ+) au sein du conseil et de l'équipe de haute direction. Parkland compte actuellement une personne PANDC à son conseil d'administration (11 %) et une personne LGBTQ+ parmi ses hauts dirigeants (11 %). Ces cibles s'inscrivent dans les principes qui guident la démarche de recrutement de Parkland, qui cherche à mettre en place et à maintenir une structure de gouvernance et une équipe de direction aptes à concrétiser les objectifs de croissance à long terme de l'entreprise.</p>	Kinaxis Inc.

# Dépasser les attentes : entreprises exemplaires en matière d'information

A large, stylized red number '7' is positioned on the right side of the page, serving as a chapter or section marker.

Chaque année, parmi les centaines d'émetteurs dont nous examinons les renseignements sur la diversité, nous en trouvons quelques-uns qui ont profité de l'occasion pour proposer une approche particulièrement réfléchie et intéressante de la communication de leur politique de diversité. Ce chapitre présente quelques exemples de présentation des renseignements qui nous ont particulièrement séduits cette année. Ces exemples proviennent d'émetteurs de différentes tailles et de divers secteurs et montrent que la diversité gagne l'ensemble de l'univers des émetteurs. Nous espérons que ces exemples inspireront d'autres émetteurs.

## Présentation des renseignements soulignant la valeur de la diversité



### GRUPE ALITHYA INC.

[Circulaire de procuration de la direction de 2021](#)  
pages 25-26

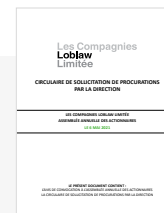
La présentation des renseignements ci-dessous met en lumière les avantages d'une diversité de points de vue et le fait que la diversité des caractéristiques personnelles est un aspect important d'un conseil d'administration qui fonctionne bien. La société met l'accent sur le fait que l'augmentation de la diversité au sein du conseil pour refléter les collectivités et ses clients est essentielle pour entretenir une approche concurrentielle – et communique l'idée que les points de vue de la diversité sont importants elle, tout en témoignant de son engagement envers l'inclusion.

#### DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL

Sur un marché mondial de plus en plus complexe, la capacité d'attirer une vaste gamme de points de vue, d'antécédents, de compétences et d'expériences est essentielle à la réussite de la Société. De plus, la diversité aide à faire en sorte qu'une grande variété de points de vue différents viennent éclairer les problèmes, tout en rehaussant la probabilité que les solutions proposées soient nuancées, inclusives et complètes.

La Société est d'avis que la diversité au sein du conseil, de la haute direction et de la direction principale (et, à tous les niveaux au sein de la Société) peut procurer un certain nombre d'avantages potentiels, notamment les suivants :

- Un accès à une part importante d'un bassin de talents potentiels intéressants pouvant contribuer à divers domaines techniques et autres domaines fonctionnels et les diriger;
- Des contributions uniques et concrètes, grâce à des perspectives, des expériences, des préoccupations et des sensibilités différentes en finances, en stratégie, en marketing, en relations avec la clientèle, en technologies, en meritorat et en relations avec les employés dans un monde composé de clients et d'effectifs diversifiés;
- La possibilité d'avoir des discussions et des débats enrichis qui peuvent ultimement accroître l'efficacité de la prise de décisions et de la fourniture de conseils;
- Une probabilité accrue que les perspectives et les préoccupations de toutes les parties prenantes soient considérées dans le cadre des discussions; et
- L'affichage des valeurs d'Alithya aux diverses parties prenantes, y compris les employés à tous les niveaux, les actionnaires, les clients, les collectivités, les autorités de réglementation et d'autres représentants du gouvernement, ainsi que le public.



### LES COMPAGNIES LOBLAW LIMITÉE

[Circulaire de procuration de la direction de 2021](#)  
page 43

La présentation des renseignements met en avant la conviction du conseil d'administration que la diversité est importante pour que les administrateurs et les membres de la haute direction puissent apporter un large éventail de réflexions, de points de vue, d'expériences et d'expertises et ainsi assurer une gouvernance efficace. La société mesure l'efficacité et les retombées en pratique de sa politique de diversité en s'appuyant, entre autres choses, sur le nombre de candidats issus de la diversité envisagés et mis en candidature pour des sièges d'administrateurs. La société précise que, lorsque des candidats issus de la diversité ne sont pas sélectionnés pour des sièges au conseil d'administration, elle s'assure elle-même qu'il existe des motifs appropriés pour justifier ce choix.

#### Diversité et inclusion au sein du conseil et de la direction

La Société accorde une grande valeur à la diversité des points de vue, des opinions, de l'expérience, des compétences, des genres et des groupes ethniques et appuie la sélection et la nomination d'administrateurs et de candidats pour des postes de haute direction issus de la diversité. La diversité est un facteur important qui est pris en compte au moment du repérage et de la sélection de membres du conseil et de l'embauche, la promotion et la nomination de membres de la haute direction. Le conseil est d'avis que la diversité est importante pour assurer la présence d'administrateurs et de hauts dirigeants possédant un large éventail d'opinions, de perspectives, d'expérience et d'expertise pour assurer une gestion efficace de la Société.

La Société a adopté en 2015 une politique écrite sur la diversité au conseil. Cette politique énonce les lignes directrices que doit suivre le comité de gouvernance pour trouver les candidats les plus qualifiés pour des postes au conseil en fonction des besoins et de la situation du conseil et de la Société en tenant compte de la représentation actuelle des divers groupes au sein du conseil. La politique sur la diversité au conseil prévoit que, au moment de trouver des candidats appropriés pour nomination au conseil, le comité de gouvernance étudie les candidatures selon le mérite en s'appuyant sur des critères objectifs et en tenant compte des avantages liés à la diversité et aux besoins du conseil et de la Société. La politique sur la diversité au conseil stipule que, entre autres qualités, le sexe, l'âge, le handicap, l'origine ethnique, et géographique d'un candidat ou d'une candidate peuvent être pris en compte dans son évaluation. La politique sur la diversité au conseil exige aussi que le comité de gouvernance mesure les progrès accomplis par la Société à l'égard de la sélection et de l'évaluation d'une diversité de candidats pour nomination au conseil et qu'il en rende compte chaque année au conseil. Pour mesurer l'efficacité de la politique sur la diversité au conseil, le comité de gouvernance examine : (i) le nombre de candidats représentant diverses catégories de diversité dont la candidature est envisagée ou suggérée pour des postes au conseil; et (ii) les compétences, l'expérience et la personnalité des candidats représentant diverses catégories de diversité pour s'assurer que ces candidatures sont équitablement examinées par rapport aux autres candidats. Il est tenu compte des résultats de l'examen du comité de gouvernance lorsque vient le temps de trouver des candidats et de les proposer pour élection au conseil. L'approche de la Société lorsque des candidats issus de la diversité ne sont pas sélectionnés pour des postes au conseil d'administration est de s'assurer que des motifs appropriés ont justifié ce choix.

En 2017, le conseil a bonifié la politique sur la diversité au conseil par l'ajout d'une cible voulant que le conseil soit composé à 30 % de personnes qui s'identifient comme des femmes. Ayant dépassé cette cible, au début de 2021, le conseil l'a révisée et vise maintenant à ce que le pourcentage soit de 40 %. Cette année, cinq des 12 candidats à des postes d'administrateurs s'identifient comme des femmes, soit



### CORUS ENTERTAINMENT INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
pages 17-18 (uniquement disponible en anglais)

La société présente un résumé de ses initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion au cours de l'exercice 2020. Entre autres initiatives, la société a engagé un cabinet extérieur ayant de l'expérience en matière de compétences organisationnelles interculturelles pour effectuer une étude systémique visant à cerner les obstacles à l'inclusion des Noirs, des Autochtones et des autres employés racisés. L'objectif déclaré était d'aider la société à réfléchir aux domaines de changement les plus susceptibles de faire bouger les choses et à pouvoir faire tomber les obstacles systémiques de la façon la plus significative possible. À la suite de cette étude systémique, la société a actualisé son plan d'action pour la diversité et l'inclusion et communiqué des éléments de ce plan dans le cadre de la publication de ses renseignements sur la diversité.

#### COMMITMENT TO DIVERSITY

##### Diversity and Inclusion Mission and Vision

The Company's diversity and inclusion approach is built on a mission to value and actively involve the full range of what makes people unique, in order to create a strong and innovative company where amazing people thrive.

More specifically, the Company strives to become:

- A group of people that is as diverse as the communities in which we operate, and the audiences we serve;
- A place where people have full opportunity to show their value and develop their potential; and
- A culture where we stand up for each other and actively work to challenge our biases and assumptions.

The Company's broadcasting assets in radio and television are federally regulated by statute and by related policies governing on air depiction and employment diversity.

In support of the Company's diversity and inclusion mission and vision, Corus introduced a new diversity and inclusion approach in fiscal 2019, with input from Diversity and Inclusion Council members across the country, and endorsed and championed by the Executive Leadership Team.

This builds on a strong track record of creating a diverse workforce and inclusive work environment, both at the Board level and throughout the organization, as well as the Company's commitment to engage highly qualified employees with a diverse set of skills, experience and expertise. Additionally, it supplements the existing policies in place and the senior executives responsible for ensuring that these policies are applied effectively across the organization.

##### Diversity and Inclusion Council

The Diversity and Inclusion Council is comprised of Corus employees from different lived experiences across the business and country, in news and sales, legal and production, technology and operations.

The Diversity and Inclusion Council provides feedback and ideas about diversity and inclusion priorities, monitors the implementation of the triennial Employment Equity Plan and the diversity and inclusion action plan, and may review and provide input for planned messages to the Company.

##### Diversity and Inclusion Initiatives in Fiscal 2020

In fiscal 2020, a Diversity and Inclusion Lead was hired to develop and execute a diversity and inclusion action plan in collaboration with senior leadership, the Diversity and Inclusion Council, and the People and Communications team.



### GROUPE SNC-LAVALIN INC.

[Circular de sollicitation de la direction de 2021](#)  
page 86

La présentation des renseignements souligne le fait que la société considère qu'une diversité accrue permet d'améliorer le bassin d'employés talentueux, ce qui lui permet de mieux servir ses clients et d'atteindre ses objectifs commerciaux.

#### Objectifs en matière d'ED&I

##### Femmes

En août 2016, SNC-Lavalin a établi un objectif de 20 % de femmes au sein de son conseil et aux postes de haute direction et de principaux hauts dirigeants.

Lorsque l'objectif a été fixé en 2016, 18 % de nos postes d'administrateur étaient occupés par des femmes. Nous avons atteint et dépassé notre objectif de 20 % en 2018, lorsque ce pourcentage a atteint 27 %. Au 15 mars 2021, trois (3) postes d'administrateur sur onze (11) (soit 27 %) étaient occupés par des femmes. Notre nouvel objectif de 30 % applicable aux administrateurs sera atteint après l'assemblée, lorsque M. Raby aura quitté le conseil. Nous avons l'intention de maintenir ce pourcentage au sein du conseil et tout en atteignant nos autres objectifs révisés en matière de diversité pour 2025, comme il est décrit ci-dessous.

Quant aux postes de membre de la haute direction, 18 % de ceux-ci étaient occupés par des femmes lorsque l'objectif de 20 % a été fixé en 2016. Au 15 mars 2021, notre comité de direction comptait deux (2) femmes sur quatorze (14) membres (soit 14 %). Après le départ de M. Muir à la fin de mars 2021, notre comité de direction comptera deux (2) femmes sur treize (13) membres (soit 15 %).

Quant aux postes de principaux hauts dirigeants, en tout vingt-et-une (21) femmes occupaient des postes de principal haut dirigeant au sein de SNC-Lavalin au 15 mars 2021, ce qui représentait 17 % de l'ensemble de l'effectif des principaux hauts dirigeants de la Société (c.-à-d. 124 personnes).





**BBTV HOLDINGS INC.**  
[Circulaire de procuration de la direction de 2021](#)  
[pages 36-37](#)

La société déclare qu'elle valorise la diversité en ce qui a trait aux compétences, à l'expérience, aux points de vue, à la formation, au sexe, aux antécédents, à la race et à l'origine nationale et qu'elle croit qu'avoir une organisation généralement diversifiée et inclusive contribue à sa réussite, en lui permettant de profiter non seulement des compétences, des habiletés et de l'expertise dont elle a besoin, « mais également de perspectives qui ne s'inscrivent pas dans la composition traditionnelle des équipes de direction ».

Elle présente aussi, dans un tableau simple, des renseignements sur la représentation des femmes, des minorités visibles, des autochtones, des personnes handicapées et des personnes qui s'identifient comme LGBTQ2+ aux différents niveaux de l'entreprise.

**Comité sur la diversité, l'inclusion et l'équité**

Nous estimons que la diversité au sein du conseil et de la haute direction offre une variété de points de vue favorable à leurs activités et à leur rendement. Nous valorisons la diversité en ce qui a trait aux compétences, à l'expérience, aux points de vue, à la formation, au sexe, aux antécédents, à la race et à l'origine nationale. De même, nous croyons qu'une organisation généralement diversifiée et inclusive contribue à notre réussite, et nous favorisons la diversité, l'inclusion et l'équité dans toute notre organisation afin de nous assurer de recruter, de maintenir en poste et de promouvoir les employés hors pair et talentueux. En date du 31 mars 2021, deux femmes siègent au conseil d'administration de la société, ce qui représente 40 % des administrateurs, et 50 % des membres de la haute direction, 50 % des gestionnaires, 37 % des employés et 17 % des hauts dirigeants sont des femmes. Pendant les procédures d'embauche, la société a comme politique de passer en entrevue au moins des femmes qualifiées pour chaque poste à pourvoir à BBTV, dans la mesure du possible, et préfère que la moitié des candidats soient des femmes. La société n'a pas fixé de cibles précises quant à la représentation des femmes au sein du conseil ou parmi les hauts dirigeants, car le conseil cherche à recruter les meilleurs candidats sur le plan des compétences, des habiletés et de l'adéquation à la culture pour pourvoir les postes d'administrateur et de hauts dirigeants, et que ces caractéristiques ne dépendent pas nécessairement du sexe de la personne. Toutefois, nous appuyons pleinement la nomination de femmes, mais également de membres de minorités visibles, des d'Autochtones, de personnes handicapées et de personnes qui s'identifient comme LGBTQ2+ afin que la société puisse profiter non seulement des compétences, des habiletés et de l'expertise dont elle a besoin, mais également de perspectives qui ne s'inscrivent pas dans la composition traditionnelle des équipes de direction.

	Femmes		Minorités visibles		Peuples autochtones		Personnes handicapées		LGBTQ2+	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Conseil d'administration	2	40 %	2	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Direction (dirigeants et hauts dirigeants)	2	20 %	4	40 %	1	10 %	1	10 %	1	17 %
Gestionnaires <sup>1</sup>	17	50 %	Non offerte. Cette information est de nature privée.							
Ensemble de la société <sup>2</sup>	72	37 %								



**INDIGO BOOKS & MUSIC INC.**  
[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
[page 37 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Cette présentation insiste sur l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour la société et souligne les initiatives axées sur la sensibilisation à la diversité et les alliances inclusives menées par l'entreprise au cours de l'exercice 2021, ainsi que les initiatives dont elle compte faire une priorité en 2022.

**Diversity, Equity and Inclusion**

Diversity, equity and inclusion ("DE&I") matters to Indigo, as connectedness and belonging are inherent in its corporate culture and the Corporation uses its platforms with the intention to amplify the voices of diverse communities. In addition to prioritizing diversity at the Board level, the Corporation has hired a dedicated resource to lead its DE&I agenda and develop Indigo's strategy that will see the Corporation expand on its existing commitments. Indigo is committed to offering a workplace where every individual feels like they belong and are able to be their best selves. In fiscal 2021, the Corporation laid the groundwork for diversity awareness and allyship through foundational DE&I learning activities, town hall sessions, Executive leadership DE&I immersion and further accountability through a governance structure consisting of an employee diversity council, a dedicated DE&I lead, and an Executive sponsor. A partnership with the Canadian Centre for Diversity and Inclusion ("CCDI") continues to support Indigo's efforts towards greater inclusion and equity in the workplace.

Indigo continues to advance its objectives through its DE&I strategy, which is a three-year plan that will help the Corporation achieve its business and people goals. The strategy identifies priorities and actions, as well as outlines bold measures to track DE&I progress and success. Along with the support of Executive management, priorities for fiscal 2022 include an employee census and the formation of internal employee resource group networks.

In October 2021, the Corporation became the first major Canadian retailer to sign the "15 Percent Pledge", committing to increase its representation of books written by Black, Indigenous and People of Colour ("BIPOC") authors and BIPOC owned third-party brands for its lifestyle business to a benchmark of 15 percent. In February 2021, the Corporation signed the BlackNorth Initiative Pledge to take action to end systemic anti-Black racism. Actions and goals outlined in the Pledge being implemented or planned include engaging the Black community and delivering unconscious bias and anti-racism training.

**BANQUE LAURENTIENNE DU CANADA****[Circulaire de procuration de la direction de 2021](#)**  
**[page 17](#)**

L'exercice 2020 a vu la nomination de Rania Llewellyn au poste de présidente, chef de la direction et administratrice de la banque, ce qui fait d'elle la première femme chef de la direction d'une grande banque canadienne. La banque indique que 55 % de ses membres du conseil sont des femmes et 18 % des membres du conseil s'identifient comme des membres de minorités visibles. Le conseil et la direction sont d'avis que les efforts de diversité et d'inclusion favorisent une culture axée sur le rendement et améliorent les prises de décision à tous les niveaux de l'organisation. Au sein de la banque et de ses filiales, 55 % des membres de l'équipe et 46 % des membres de la direction sont des femmes. Parmi les 62 dirigeants de la banque, 21 sont des femmes, ce qui correspond à 34 % de l'équipe de direction. La banque a fait savoir qu'à partir de 2021, elle mesurera la diversité de son personnel dans le cadre des objectifs de rendement des membres de sa direction, de façon à faire de la diversité une priorité.

**Diversité**

La Banque a poursuivi en 2020 ses efforts de longue date en soutien à la diversité. En cours d'année, la Banque a accueilli une nouvelle présidente, chef de la direction et membre du Conseil, Rania Llewellyn, qui est devenue la première femme à la tête de la direction d'une grande banque canadienne. Actuellement, six femmes sont candidates à l'élection au Conseil et représentent 55 % des candidatures, et elles président deux des trois comités du Conseil. Par ailleurs, deux membres du Conseil ou 18 % de son effectif s'identifient comme étant membres d'un groupe de minorité visible.

Le Conseil et la Direction sont d'avis que les efforts de diversité et d'inclusion favorisent une culture de performance et améliorent les prises de décision à tous les niveaux de l'organisation. La Direction fournit régulièrement au Comité RHRE de l'information sur la diversité de notre effectif, notamment au chapitre des genres, minorités visibles, peuples autochtones et personnes avec incapacité. En 2020, la Banque a adhéré à l'Initiative BlackNorth visant à mettre fin au racisme systémique envers les Noirs. Au début de l'année 2021, la diversité de notre effectif sera incluse dans les objectifs de rendement des dirigeants de la Banque, pour prioriser les efforts à cet égard.

La section « Notre engagement envers la diversité », à la Partie F - Gouvernance d'entreprise de la présente Circulaire, contient de plus amples renseignements à ce sujet.

# Suppression des obstacles systémiques



**LUNDIN MINING**  
[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
[pages 33-34 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

En juin 2020, la société a officiellement mis en place un comité pour la diversité et l'inclusion et contre le racisme et la discrimination (comité DIARD), qui consiste en un groupe de travail multidisciplinaire de 34 personnes et a pour mandat de faire progresser le programme de diversité et d'inclusion de la société. Dans sa présentation, elle souligne que le comité DIARD a pour rôle de promouvoir des ressources et des forums pour permettre des discussions importantes, et parfois délicates. La société s'est engagée à évaluer en permanence l'efficacité de ce programme et à modifier son approche de sorte qu'il soit toujours en phase avec les pratiques exemplaires.

## Diversity and Inclusion

The Corporation is a global company and believes that its workforce should reflect the diversity of the countries and communities in which it operates. The Corporation believes that diversity promotes the inclusion of different perspectives and ideas, encourages independent thinking and ensures that the Corporation benefits from all available talent. It also values the benefits that diversity can bring to the Board, members of senior management and employees of the Corporation and its subsidiaries.

In furtherance of those beliefs, the Corporation adopted an updated written Diversity & Inclusion Policy on March 19, 2020 which was further amended in February 2021. The amended and expanded Diversity & Inclusion Policy reflects the Corporation's ongoing commitment to promoting diversity at the highest levels of the Corporation in order to set the "tone at the top" and demonstrate the Corporation's commitment to diversity at all levels within the organization, and its commitment to fostering an inclusive culture based on merit and free of conscious or unconscious bias. Diversity is defined broadly to include a range of personal characteristics, including gender and members of the other "designated groups" prescribed under the CSO's diversity disclosure requirements (personnel groups), persons with disabilities and members of visible minorities, each as defined in the Employment Equity Act (Canada). The Diversity & Inclusion Policy provides that the Corporation seeks to have directors and executive officers that are comprised of talented and dedicated individuals with a diverse mix of experience, skills, knowledge, education, personal qualities and backgrounds collectively reflecting the strategic needs of the business and the nature of the environment in which the Corporation operates.

When assessing Board and committee composition or identifying suitable individuals for appointment or re-election to the Board or as executive officers, the COIC, the Board and/or the Corporation (as applicable) will consider candidates using objective criteria and on their merit, having due regard to the needs of the Board or the Corporation (as applicable) and to diversity, including the current level of representation of women and each of the other designated groups on the Board or among the Corporation's executive officers (as applicable).

The Corporation has chosen to focus on the level of representation of women on the Board at this time, as women represent approximately half the population in each of the jurisdictions in which the Corporation operates and the other designated groups do not represent as high a proportion of the population in these jurisdictions.

However, the Corporation considers the extent to which members of the Board and executive officers are comprised of individuals who reflect diverse characteristics which includes members of each of the designated groups. In particular, in order to increase the representation of individuals who are members of the designated groups (including women) on the Board and in executive officer positions, the Diversity & Inclusion Policy specifically provides that when recruiting new candidates for director or executive officer positions, the Corporation shall search proactively and specifically identify external consultants engaged to help identify such candidates to ensure the identification of a reasonable proportion of candidates who are members of the designated groups (including and in addition to women) for consideration by the COIC, the Board and/or the Corporation (as applicable).

In June 2020, the Corporation formally established a Diversity, Inclusion, Anti-Racism & Discrimination Committee (DIARD). The Committee, chaired by Anna Laurénson, the Corporation's Corporate Secretary, is a

multi-disciplinary working group established to further the Corporation's diversity and inclusion agenda, which aims to create and foster a workplace that reflects and contributes to the diverse, global communities in which we do business, and provide recommendations to address institutional and systemic inequalities and biases that may exist. In collaboration with the Human Resources department, DIARD is tasked with promoting resources and forums to enable important and, at times, uncomfortable conversations, and recommending concrete actions in support of its mandate, all within the framework of the Corporation's core corporate values of Safety, Respect, Integrity and Excellence. As with all aspects of our business, we are constantly evaluating the effectiveness of our programs and will modify our approach to ensure we are keeping up with best practices.

If all nominees proposed for election at the Meeting are elected, there will be three women on the Board, representing 33% of the directors, representing an 8% change from last year as a result of one additional woman being elected to the Board. The Corporation has ten executive officers, of whom four (or 40%) are women. A material subsidiary of the Corporation has four additional executive officers, of which one (or 25%) is a woman. Of the 14 total executive officers at the Corporation and its material subsidiary, five (or 36%) are women. There are no members of the other designated groups on the Board and two members of other designated groups in executive officer positions. The Corporation has based all information provided in respect of the representation of each designated group on the Board or among the Corporation's executive officers on information provided by the directors and executive officers, who have been requested, but are not required to identify whether they are a member of a designated group.

## Targets

In February 2021, the Corporation adopted a target providing that the Board and executive officer positions should at all times be comprised of at least 30% women. If all of the nominees proposed for election at the Meeting are elected, the Board will have achieved this target, and the Corporation currently exceeds this target at the executive officer level. The Corporation has not adopted specific targets for directors or executive officers in respect of any of the other designated groups. The Corporation believes that the number of women on the Board and the number of women and members of other designated groups in executive officer positions reflects the Corporation's commitment to and success in promoting diversity. However, the Board has determined to revisit its determination regarding a target for members of the other designated groups in advance of the next annual meeting of shareholders and as noted above, it has amended its Diversity & Inclusion Policy to specifically provide that members of women and the other designated groups be specifically identified in the Corporation's recruiting efforts for directors and executive officers going forward.

## Reporting

As part of its consideration of Board and senior management succession and in furtherance of the Corporation's commitment to diversity, the COIC (i) monitors the proportion of the Corporation's directors and executive officers and other members of senior management that are members of each of the designated groups (ii) reviews the Corporation's determination regarding the adoption of specific diversity targets for directors and executive officers from other designated groups, and (iii) monitors compliance with the Diversity & Inclusion Policy and the annual and current progress made by the Corporation in achieving the objectives of that policy. The COIC provides reports to the Board on these matters on a periodic basis.

# Divulcation de la stratégie d'entreprise visant à accroître la diversité



**SOCIÉTÉ FINANCIÈRE MANUVIE**  
**Circulaire de procuration de la direction de 2021**  
**pages 127-128**

Cette société rend compte des progrès qu'elle accomplit dans la poursuite de la priorité stratégique qu'est pour elle l'augmentation de la représentation des femmes et des personnes autochtones noires et de couleur (PANDC) parmi ses dirigeants.

- L'accroissement de la représentation des femmes et des PANDC dans les postes de haute direction est une priorité dans notre stratégie d'entreprise et nous avons accompli des progrès tangibles :
- en intégrant des pratiques en matière de diversité dans nos programmes de gestion des talents mondiaux et en incluant des résultats liés à la diversité dans les relations entre l'effectif et la haute direction et le conseil
  - en mettant en œuvre des plans annuels en matière de diversité, d'équité et d'inclusion pour chaque secteur commercial et chaque fonction
  - en restaurant des évaluations trimestrielles du tableau de bord de la diversité avec l'équipe de haute direction
  - en incluant formellement des objectifs en matière de diversité dans les objectifs de tous les responsables du capital humain
  - en augmentant la représentation des professionnels PANDC grâce à des efforts de recrutement ciblés dans divers établissements postsecondaires en Amérique du Nord
  - en accélérant les occasions de perfectionnement pour les dirigeants PANDC à mi-carrière et les dirigeants de nos groupes de ressources à l'intention des employés
  - en intégrant la diversité dans le processus continu d'examen et d'analyse des candidats à la relève
  - en offrant des programmes de formation et de perfectionnement internes et externes aux femmes ayant un rendement élevé
  - en offrant une formation sur les notions de préjugés inconscients à tous les employés
  - en offrant des programmes conçus pour sensibiliser et former tous les employés qui vont au-delà de la formation obligatoire sur les préjugés inconscients, dont des forums d'échange réguliers pour favoriser le dialogue et l'inclusion à notre équipe mondiale, des ressources pour les alliés et une formation ciblée pour tous les gestionnaires sur un leadership inclusif. Nous avons conclu un partenariat avec Accenture pour lancer deux plateformes d'apprentissage à l'intention de tous les dirigeants à la fin de 2020 : All Against Racism (Amérique du Nord) et Inclusive Leadership (Asie)
  - en continuant à fournir un soutien constant et à développer à nos groupes d'employés internes pour les femmes et les PANDC se concentrant sur le perfectionnement professionnel et le réseautage. Cela comprend nos groupes de ressources à l'intention des employés : l'alliance mondiale des femmes (GWA), la valorisation de l'expérience noire (VINE), la collectivité autochtone et ses alliés (PTA), l'association des professionnels multiculturels (AMP), la collectivité panasiatique pour le succès des employés (PACES), le réseau accessibilité (Disabilities) et le réseau pour le mieux-être (axe sur la santé mentale). Chaque section dispose d'une marraine au sein de la haute direction (vice-présidente et échelons supérieurs et, dans certains cas, échelon de directrice générale pour le pays) pour en accroître la couverture et l'incidence
  - en appuyant et en promouvant, tant à l'interne qu'à l'externe l'histoire, la culture et l'apport de diverses collectivités, dont les célébrations annuelles de la Journée internationale de la femme, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée Martin Luther King, le Juneteenth, la Journée nationale des peuples autochtones, la Journée du chandail orange, le mois du patrimoine du Pacifique, la célébration du patrimoine sud-asiatique, la Journée internationale en rose, la Fierté, la semaine des alliés, le Mois de la sensibilisation à la santé mentale, le Mois national de la sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées, la Journée mondiale de sensibilisation à l'autisme, la Journée internationale des personnes handicapées et beaucoup d'autres
  - en communiquant avec transparence avec les employés au sujet de la diversité et en décrivant les leaders qui font preuve d'authenticité
  - en modifiant les politiques de travail afin de prévoir des arrangements de travail à horaire flexible et à accroître les congés familiaux dans le but de mieux répondre aux besoins des employés et de les retenir. Nous avons augmenté les prestations de maternité et de paternité au Canada pour occuper une position de chef de file sur le marché en 2021
  - en ajoutant davantage de partenariats externes avec des réseaux de premier plan soutenant la condition féminine et les employés qui sont des PANDC et en offrant des possibilités de partager des pratiques exemplaires et d'assister à des événements et à des séances de formation qui stimulent le leadership dans toute l'organisation. Parmi ces organisations figurent, entre autres, Catalyst, Women in Capital Markets et Career Edge, ICON Talent Partners, Oxya et plusieurs autres
  - en continuant à améliorer le recrutement, l'évaluation et la sélection d'employés potentiels. Nous suivons un processus de recrutement formel où tous les postes vacants sont affichés à l'interne et à l'externe et tous les fournisseurs de services de recrutement de hauts dirigeants doivent s'assurer de présenter des listes diversifiées de candidats, en mettant l'accent sur les femmes
  - en mettant en œuvre diverses exigences en matière de listes de candidats à l'interne afin d'accroître le taux d'embauche et de promotion de candidats diversifiés. Afin d'appuyer les listes de candidats diversifiés, nous avons instauré l'utilisation d'une technologie dans notre processus d'embauche qui réduit les libellés de description d'emploi biaisés et avons embauché deux recruteurs spécialisés en candidatures diversifiées. Tous les recruteurs sont formés pour des pratiques d'embauche inclusives
  - en réduisant la collecte des données sur la diversité des candidats et des employés à l'échelle de l'entreprise



**THOMSON REUTERS CORPORATION**  
**Circulaire de sollicitation de procurations 2021**  
**page 55**

Cette présentation traduit la valeur qu'accorde à la diversité raciale et ethnique la société, qui s'est fixé en 2020 pour nouvel objectif d'accroître progressivement la diversité raciale et ethnique dans l'ensemble des postes de haute direction pour atteindre 20 % à la fin de 2022 et de doubler le nombre d'employés noirs au sein de l'équipe de haute direction au cours de la même période.

**Diversité et inclusion**

La diversité et l'inclusion sont plus que de simples mots pour nous. Ces concepts font partie intégrante de nos valeurs, guidant ainsi chacune de nos démarches. En tant qu'organisation dont les activités diversifiées livrent concurrence dans un marché mondial, nous comprenons que l'une des manières les plus efficaces de combler et de dépasser les besoins de nos clients et de nos actionnaires issus de la diversité est de pouvoir compter sur une main-d'œuvre qui reflète la diversité.

Nous croyons qu'une culture d'entreprise dans laquelle chaque employé est traité avec respect, se sent apprécié et à un sentiment d'appartenance aidera les employés à s'épanouir. Notre objectif est de chercher et d'embaucher des gens talentueux et consciencieux de tous horizons, et de leur donner l'occasion d'apprendre, de se perfectionner et de se réaliser au sein de Thomson Reuters.

En 2020, nous avons fixé un nouvel objectif d'augmentation de la diversité raciale et ethnique dans l'ensemble de nos postes de haute direction (administrateurs et niveaux hiérarchiques supérieurs) afin de passer de 14 % en 2020 à 18 % d'ici la fin de 2021 et à 20 % ou plus d'ici la fin de 2022. Dans le cadre de notre objectif de diversité raciale et ethnique, nous visons également à doubler le nombre d'employés noirs au sein de l'équipe de haute direction, pour passer de 30 à au moins 60 d'ici la fin de 2022.

**Femmes dans des rôles de direction**

Un élément clé de notre approche en matière de diversité et d'inclusion réside dans le repérage, la formation et la promotion de femmes à l'échelle internationale dans des postes de direction. En 2020, la représentation globale des femmes dans des postes de haute direction au sein de Thomson Reuters et de nos filiales était de 35 %, sous notre objectif de 40 % d'ici la fin de 2020. Nous visons maintenant à atteindre cet objectif d'ici la fin de 2021, et nous nous sommes fixé l'objectif supplémentaire d'atteindre un taux de représentation global des femmes dans des postes de haute direction de 45 % d'ici la fin de 2022. Cet objectif est solidement intégré à nos pratiques en matière de talents et nous sommes résolus à redoubler d'efforts dans ce domaine. En 2020, 8 des 25 membres du comité d'exploitation du chef de la direction étaient des femmes. Trois de nos douze membres de la haute direction actuels (Elizabeth Beasom – présidente, Fiscalité et comptabilité; Kirsty Roth – chef de l'exploitation et des services technologiques; et Mary Alice Vuicic – chef du capital humain), soit 25 %, sont des femmes.

Nous mettons l'accent sur l'accélération du perfectionnement des femmes afin de consolider notre réserve de candidats à la relève au moyen de diverses initiatives stratégiques, notamment le lancement de l'initiative s'adressant aux femmes des secteurs de la technologie soutenue par notre chef de la direction, ainsi que nos programmes de perfectionnement LeadHership et de leadership destiné aux femmes, qui sont axés sur le perfectionnement des femmes en début et en milieu de carrière, respectivement, et qui cherchent à accélérer leur progression, à avancer le moment où elles sont prêtes à occuper de nouvelles fonctions et à les aider à s'épanouir.



**TELUS**  
**Circulaire d'information 2021**  
**pages 49-50**

La société consulte les membres de son équipe et dialogue avec eux pour leur faire part de sa position contre toute forme de préjugé systémique, y compris le racisme, et pour leur réitérer son engagement en faveur de l'égalité, de l'équité, de la justice sociale et du changement systémique. La société a lancé plusieurs initiatives pour faire progresser l'inclusion pour les membres de son équipe et les collectivités et les décrit dans sa présentation des renseignements.

**Notre culture inclusive et diversifiée**

Nous sommes engagés à favoriser une culture où les barrières sont éliminées, où l'accent est mis sur l'inclusion et où des processus justes et inclusifs sont mis en œuvre pour l'embauche, la rétention et le perfectionnement de talents diversifiés. En juin 2020, nous avons demandé aux membres de l'équipe de partager la position de TELUS contre le racisme et toutes les formes de discriminations systémiques et reformuler notre engagement à maintenir notre front uni dans notre quête d'équité, de justice, de justice sociale et de changement systémique. Depuis, et conformément à l'approche de TELUS en matière de processus équitables, nous avons invité tous les membres de l'équipe à participer à un dialogue honnête et significatif sur la meilleure façon de combattre l'inégalité raciale et d'utiliser ces conversations pour mettre en place un filtre plus large et favoriser l'inclusion pour les membres de notre équipe et nos collectivités. Nous avons élaboré un plan d'action clair et mesurable pour augmenter et promouvoir la diversité et l'inclusion à l'intérieur et à l'extérieur de TELUS. En mettant l'accent sur des changements des processus et des comportements, tout en adaptant les pratiques existantes en matière d'inclusion et de diversité les meilleures dans leur catégorie, nous favoriserons une culture équitable en milieu de travail. Nous avons adopté diverses initiatives en lien avec cette stratégie afin que les pratiques de nos membres de la direction et autres personnes devaient et qu'ils soient tenus informés des changements. Certaines de ces initiatives sont décrites ci-après.

- Mise sur pied en 2006, notre Équipe de diversité et d'inclusion dirige la stratégie en matière de diversité et d'inclusion à l'échelle de TELUS en collaboration avec le Conseil de la diversité et de l'inclusion afin d'assurer l'alignement et l'intégration de la stratégie en matière de diversité et d'inclusion à l'échelle de TELUS. Parmi ses mandats principaux, l'on compte les suivants :
  - Assurer la conformité de la stratégie de diversité et d'inclusion à nos priorités d'affaires
  - Effectuer le suivi et l'évaluation des résultats des programmes de diversité et d'inclusion et des meilleures pratiques à l'échelle de TELUS

- Nous mettons l'accent sur l'augmentation de la représentation de talents diversifiés à tous les niveaux dans l'ensemble de TELUS, notamment par l'intermédiaire de nos partenariats stratégiques, qui comprennent des organisations comme Magnat et les conseils d'emplois aux immigrants d'Edmonton, de Toronto et de Calgary, ainsi que par des initiatives auprès des gouvernements de la Colombie-Britannique et de l'Alberta visant à augmenter la portée de notre programme d'embauche et de formation de techniciens autochtones afin de nous aider à atteindre nos objectifs. TELUS a également signé l'initiative BlackNorth, s'engageant ainsi à remplir sept objectifs visant à mettre fin au racisme systémique contre les Noirs et à créer des possibilités pour tous les groupes sous-représentés. Nous nous efforçons d'attirer, de passer en entrevue et d'embaucher des candidats qui ont des habiletés, une expérience et des perspectives différentes afin de s'assurer que TELUS demeure un employeur de choix pour tous.
- Afin de soutenir la prochaine génération de femmes et de leaders issus de la diversité en technologie, TELUS a créé le Programme de bourses d'études TELUS - Diversité dans le secteur technologique. Le programme de bourses d'études est conçu pour appuyer les étudiants qui sont issus de la diversité ou qui sont des femmes au cours de leur dernière année d'études dans le secteur technologique. Le programme comprend une bourse de 5 000 \$, la possibilité d'assister aux activités spéciales de TELUS et un entretien avec un membre de notre équipe de recrutement. Depuis le lancement du programme en 2018, TELUS a accordé un total de 19 bourses d'études.
- En 2019, nous avons atteint l'égalité dans la représentation des genres au sein de notre programme En Avant, les femmes représentant 52 pour cent des participants. Le programme est conçu pour préparer les participants à prendre les premiers pas vers un poste en leadership.
- À compter de 2018, nous avons mis l'accent sur la qualité et la quantité de femmes qui sont candidates à des postes en technologie grâce à des initiatives de relations externes stratégiques et à l'utilisation de langage neutre dans les offres

d'emploi. Après avoir révisé le langage utilisé dans nos offres d'emploi dans un effort pour attirer davantage de femmes et les encourager à postuler à des postes chez TELUS, nous avons constaté une hausse considérable du pourcentage de femmes postulant aux postes affichés.

- Depuis 2014, les vice-présidents et les échelons supérieurs reçoivent une formation concernant les préjugés conscients et inconscients, qui vise à améliorer leur approche en matière de développement des compétences et à leur faire apprécier l'importance de la diversité dans l'atteinte de résultats fructueux pour nos actionnaires, nos clients, les membres de notre équipe et les collectivités. En 2020, 95 pour cent de notre équipe de direction a assisté à des séances en table ronde portant sur les solutions pour contrer le racisme systémique et les préjugés inconscients et sur le rôle des membres de la direction en tant que leaders dans cette mission importante.

Nous avons fait preuve d'un esprit de leadership éclairé en partageant nos connaissances et notre expertise en diversité avec les dirigeants de TELUS. Nos cinq groupes de ressources pour les membres de l'équipe (GRE) ont été mis en place pour les femmes, les Autochtones, les personnes ayant des habiletés différentes, les nouveaux immigrants et les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et quers (LGBTQ), afin de susciter une prise de conscience et de faire évoluer les mentalités en ce qui concerne notre culture d'entreprise et nos initiatives d'affaires multiculturelles. Depuis le lancement du premier groupe en 2006, nos GRE ont accueilli plus de 7 000 membres. Ensemble, ils jouent un rôle important dans l'amélioration de l'inclusion au sein de notre organisation et dans l'ensemble des collectivités du monde entier où nous vivons, travaillons et offrons nos services. Ces groupes offrent des possibilités de mentorat, de réseautage, de soutien par les pairs, de bénévolat et d'engagement aux membres. Ils nous permettent également de mieux comprendre les besoins et les préférences de notre clientèle diversifiée et d'aider TELUS à devenir l'une des sociétés les plus recommandées par les clients dans le monde entier.

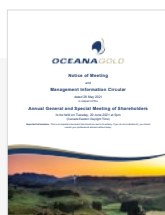


**GROUPE TVA INC.**  
**Circular de sollicitation de procurations 2021**  
**page 22**

La société a mis sur pied un plan d'action visant à atteindre la parité d'ici 2025 dans ses productions originales en français pour les rôles clés de réalisatrice, de productrice et de scénariste.

De plus, afin d'encourager et de soutenir la relève des femmes dans le milieu de la télévision, TVA a mis sur pied un plan d'action visant à atteindre la parité d'ici 2025, avec un pourcentage global de 50 % de femmes dans ses productions originales de langue française pour les rôles clés de réalisatrice, productrice et scénariste. Se déclinant en trois volets, le plan d'action se compose d'incitatifs afin que plus de femmes occupent des postes clés et appuie diverses initiatives paritaires afin de valoriser le leadership féminin et d'assurer une meilleure représentativité des femmes dans l'industrie.

## Présentation d'objectifs mesurables



### OCEANAGOLD CORPORATION

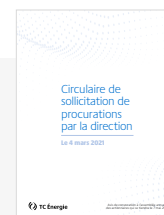
[Circular de sollicitation de procurations 2021](#)  
pages 51-52 (uniquement disponible en anglais)

La société a présenté une excellente synthèse de ses objectifs mesurables, de ses stratégies et des mesures qu'elle a prises, tout en rendant compte de la situation d'avancement de ses objectifs et de ses objectifs mesurables pour l'exercice 2021.

OceanaGold's Fair Employment Policy through the identification and oversight of key diversity, equity and inclusion initiatives that are recommended to the executive committee for inclusion into the People and Culture strategy and annual goals. The Remuneration, People and Culture Committee reviews the Fair Employment Policy on an ongoing basis and assesses the effectiveness of the Policy with the support from the executive committee and the Fair Employment Committee by considering the progress made against the measurable objectives previously set by the Company.

The Company's measurable objectives for 2020 were as follows:

Item	Objectives	Strategies	Measures	Status
1	Build the diversity and inclusion brand communication.	Internal messages – share success stories of how D&I directly impacts the goals of the business. Publish 3 thought pieces on social media that push our awareness and approach to D&I topics.	By 31/12/2020 – 6 success stories identified and communicated By 31/12/2020 – 3 articles written which are OGC contextualized	<b>Achieved</b>
2	Integrate with organizational Process	People and Culture policy and procedures reviewed and contain gender neutral language. Update selection procedure to ensure diversity balance occurs. Committee to meet three times per year	People and Culture policy and procedures completed by 31 December 2020. Recruitment procedure finalized Q2 3 meetings by December 2020	<b>Achieved</b> People and Culture Common Framework Completed. Completed Completed
3	Mobilize Diverse Talent Base: Increase % of female workforce from 17% in a 2-year period to 20%	BU/Operation commit to achieve 20% female workforce in a 2-year period. Monthly monitoring of hire and turnover of females and minority groups based on community profile	BU / Operation to commit to a 1.5 % increase of female employees. Move from 17% to over 18% female workforce by end 2020	<b>Achieved</b> 18% female workforce participation target
4	Mobilize and Build Diverse Talent Base: Increase female leaders over	BU / Operations to develop workforce plan to identify where leadership potential	BU / Operation to commit to a 1% increase of female leaders.	<b>Achieved</b> 20.23% female leaders workforce participation target



### CORPORATION TC ÉNERGIE

[Circular de sollicitation de procurations par la direction](#)  
page 35

Corporation TC Énergie a pris des mesures concrètes afin que le comité de la gouvernance prenne la mesure des retombées pratiques des initiatives de la société en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Plus précisément, dans sa recherche de candidats qualifiés pour les postes d'administrateur, le comité de la gouvernance :

- prendra en considération tous les aspects de la diversité,
- évaluera les compétences et les antécédents représentés collectivement au conseil afin de s'assurer qu'ils reflètent la nature diversifiée du contexte commercial dans lequel nous exerçons nos activités,
- évaluera les candidats au mérite par rapport à des critères objectifs en tenant dûment compte des avantages de la diversité au sein du conseil,
- retiendra les services de conseillers externes indépendants qualifiés, à son appréciation, pour la recherche et l'évaluation de candidats qui respectent les critères du conseil en matière de compétences et de diversité.

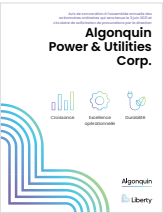
Cette année, dans le cadre du processus de recherche de candidats éventuels aux postes d'administrateur aux fins d'évaluation et de mise en candidature futures, le consultant en recrutement de TC Énergie a reçu le mandat d'examiner des candidats qualifiés possédant une solide expérience du secteur et qui peuvent également s'identifier comme des femmes, des membres de minorités visibles, des Autochtones et/ou des personnes handicapées.

Conformément à la politique sur la diversité au sein du conseil, le conseil s'est donné comme objectif de compter au moins 30 % de femmes parmi ses membres. Dans l'hypothèse où tous les candidats à un poste d'administrateur sont élus cette année, nous respecterons cet objectif, car 31 % des membres du conseil seront des femmes.

En outre, chaque année, le comité de la gouvernance :

- évaluera l'efficacité de la politique sur la diversité au sein du conseil,
- surveillera et examinera nos progrès vers l'atteinte de notre objectif de mixité,
- supervisera la mise en œuvre de la politique sur la diversité au sein du conseil,
- fera rapport au conseil et recommandera toute modification de la politique sur la diversité au sein du conseil éventuellement nécessaire.

TC Énergie a une politique de limitation de la durée du mandat et de départ à la retraite qui stipule que, lorsqu'un administrateur atteint l'âge de 73 ans ou a siégé au conseil pendant plus de 15 ans, selon la première éventualité à survenir, il ne se représentera pas à l'élection à la prochaine assemblée annuelle. Pour de plus amples renseignements, voir *Gouvernance – Efficacité du conseil et évaluation des administrateurs – Mandat des administrateurs* aux pages 54 et 55.



**ALGONQUIN POWER**  
[Circulaire de sollicitation de procurations par la direction](#)  
[pages 32-33](#)

Nous avons observé qu'un certain nombre de sociétés ont révisé et actualisé leur approche des initiatives en matière de diversité et d'inclusion en 2020 et en 2021. Pour prendre un exemple, cette société décrit les progrès de son approche de la diversité depuis 2017, ce qui montre que les questions de diversité sont un thème de discussion récurrent et central au conseil d'administration.

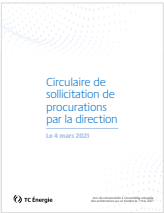
**Diversité**

Le conseil reconnaît les avantages de promouvoir la diversité, tant au sein d'Algonquin et de ses filiales qu'au sein du conseil d'administration. Le conseil croit qu'une combinaison d'expériences, d'antécédents, d'hommes et de femmes, d'âges et de régions géographiques représentant les endroits où la Société exerce des activités a un effet positif sur la gouvernance.

En 2017, dans le but d'officialiser l'approche de la Société en matière de diversité, le conseil a mis en œuvre une politique en matière de diversité applicable au conseil et à l'équipe de haute direction (la « **politique en matière de diversité** ») qui reconnaît l'attention et le soutien que la Société accorde aux avantages que représente la diversité dans la composition du conseil et de l'équipe de haute direction. L'un des objectifs déclarés de la politique en matière de diversité est que la diversité (définie ci-après) soit prise en compte dans l'établissement de la composition optimale du conseil et comme un élément du processus de planification de la relève et de nomination des membres de l'équipe de haute direction de la Société.

En février 2020, le conseil a approuvé des modifications à la politique en matière de diversité afin de réviser la définition de « **diversité** », notamment pour y ajouter explicitement les « **personnes handicapées** ». La politique en matière de diversité définit maintenant la « **diversité** » comme toute caractéristique ou qualité qui permet de différencier les groupes et les personnes les uns des autres et comprend le sexe, l'âge, la race, la nationalité, la culture, la langue et d'autres distinctions ethniques (y compris les autochtones et les personnes faisant partie des minorités visibles), les différentes capacités (y compris les personnes handicapées), la formation, l'expérience dans la région et le secteur et l'expertise. La politique en matière de diversité requiert que le comité de gouvernance, pour ce qui est de la diversité du conseil, et le comité RHR, pour ce qui est de la diversité des membres de la haute direction,

évaluent périodiquement l'efficacité des processus en place en vue d'atteindre les objectifs d'Algonquin en matière de diversité et, si cela est jugé opportun, examinent les objectifs de diversité quantifiables. En février 2021, le conseil a encore modifié la politique en matière de diversité afin de prévoir qu'un des objectifs de la politique en matière de diversité soit que chaque sexe représente au moins 30 % des membres du conseil. En date de la présente circulaire, 40 % des administrateurs sont des femmes. Les femmes représenteront 44 % des candidats à l'élection à un poste d'administrateur à l'assemblée. Le conseil a également tenu compte de la diversité dans la composition de ses comités. Deux des quatre comités sont actuellement présidés par des femmes. À l'heure actuelle, tous les comités incluent une représentation féminine et géographique qui tient compte de la gamme d'activités de la Société.

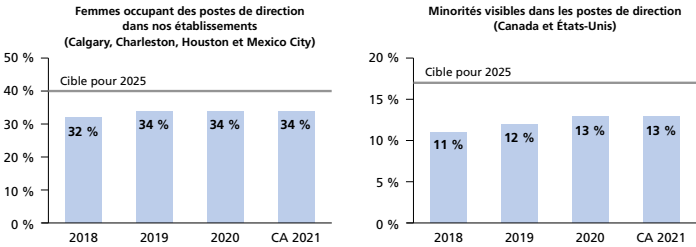


**CORPORATION TC ÉNERGIE**  
[Circulaire de sollicitation de procurations par la direction](#)  
[page 48](#)

La société publie les progrès mesurables qu'elle a réalisés vers ses objectifs en matière de direction d'entreprise depuis 2018 et indique la cible qu'elle s'est fixée pour 2025.

**Nos résultats**

Depuis l'établissement de nos objectifs en matière de direction d'entreprise en 2018, nous avons augmenté la représentation féminine dans les postes de direction dans nos établissements de Calgary, de Charleston, de Houston et de Mexico City, pour la faire passer de 32 % à 34 %. Nous avons augmenté la représentation des minorités visibles dans les postes de direction au sein de notre main-d'œuvre canadienne et américaine, pour la faire passer de 11 % à 13 %.



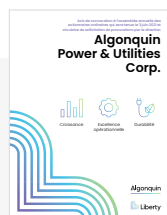
Quatre des 12 membres (33 %) de notre équipe de gestionnaires supérieurs sont des femmes. Si nous excluons le président du conseil, 4 des 11 membres (36 %) de notre équipe de haute direction sont des femmes.

Parmi nos effectifs au Canada et aux États-Unis, 13 % des postes de direction sont occupés par des personnes appartenant à une minorité visible. À l'heure actuelle, aucun des 12 membres (0 %) de l'équipe de gestionnaires supérieurs ne se définit comme une personne appartenant à une minorité visible.

Parmi nos effectifs au Canada et aux États-Unis, 3 % des postes de direction sont occupés par des personnes handicapées. À l'heure actuelle, un des 12 membres (8 %) de l'équipe de gestionnaires supérieurs ne se définit comme une personne handicapée.

Des Autochtones occupent 2 % des postes de direction au sein de nos effectifs au Canada. À l'heure actuelle, aucun des 12 membres (0 %) de l'équipe de gestionnaires supérieurs ne se définit comme un Autochtone.

## Efforts en vue de constituer un bassin de talents – plus communiquer sur la diversité dans l'entreprise



### ALGONQUIN POWER

[Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires](#)  
et [Circulaire d'information de la direction, page 34](#)

La société a établi que la promotion de la diversité sur le lieu de travail est un facteur essentiel de la stratégie qu'elle met en œuvre pour devenir un « employeur de choix »; elle a la conviction qu'un milieu de travail qui encourage la diversité a une influence positive sur sa capacité d'attirer et de fidéliser un personnel talentueux. Chaque année, la société tient compte de la diversité des sexes dans son processus de planification de la relève des hauts dirigeants, pour veiller à ce que des femmes soient formées pour les postes de direction, et, chaque année, le comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR), dans le cadre de son évaluation annuelle de la planification de la relève, évalue l'évolution de la diversité des sexes d'une année à l'autre, à l'échelle de l'entreprise et de chaque secteur d'activité. Outre la diversité des sexes, le CHRC se penche chaque année, dans le cadre de son évaluation de la planification de la relève, sur d'autres données sur la diversité, comme l'âge, l'expertise professionnelle, l'expertise géographique et les distinctions ethniques (notamment en ce qui concerne les autochtones et les membres des minorités visibles), ainsi que les habiletés différentes (y compris les personnes handicapées).

La promotion de la diversité en milieu de travail est un élément clé de la stratégie de la Société visant à ce que celle-ci devienne un employeur de choix et la Société estime qu'un environnement qui fait la promotion de la diversité a une incidence positive sur sa capacité d'attirer et de fidéliser des personnes compétentes. Puisqu'il est important que chaque nomination d'un membre de la haute direction soit faite, et soit perçue comme étant faite, en fonction des qualités de la personne et des besoins de la Société qu'elle

examine annuel de la planification de la relève, examine les changements sur douze mois au chapitre de la diversité de genre, tant à l'échelle de l'entreprise qu'à celle des unités d'exploitation. En plus de la diversité de genre, le comité RHR examine chaque année, dans le cadre de son examen de la planification de la relève, d'autres paramètres de diversité tels que l'âge, l'expertise professionnelle et l'expertise géographique. Les paramètres pris en compte par le comité RHR dans le cadre de son

l'ensemble, les femmes occupent également 30 % des postes de direction dans le groupe des postes de vice-président et de directeur, et 33 % des postes de direction, si on inclut les postes occupés par des cadres supérieurs.

En outre, d'après l'auto-identification des administrateurs et des membres de la haute direction d'Algonquin, les autochtones, les personnes faisant partie des minorités visibles et les personnes handicapées (au sens



### LA BANQUE DE NOUVELLE-ÉCOSSE

[Circulaire de sollicitation de procurations](#)  
[page 54](#)

Les renseignements publiés montrent que la société s'efforce d'accroître la diversité, tant dans son personnel qu'au niveau de l'équipe dirigeante.

Encouragée par le conseil sur l'inclusion et supervisée par le comité des ressources humaines, la banque continue de faire la promotion d'un leadership diversifié dans toutes ses décisions. Le recrutement, la formation et les possibilités d'avancement des femmes à l'échelle mondiale constituent des éléments clés de notre approche envers la diversité et l'inclusion. La banque s'est engagée à soutenir la section canadienne du Club 30 % et nous travaillons activement à ce qu'au moins 40 % des postes de vice-président et d'échelons supérieurs à l'échelle mondiale d'ici 2025. Afin d'effectuer un changement significatif et durable en vue de nous constituer un bassin de candidats talentueux pour les postes de direction, notre cible organisationnelle porte sur les postes de vice-président et d'échelons supérieurs. La Banque Scotia a également réitéré son engagement à combattre le racisme et la discrimination sous toutes leurs formes en signant un engagement pris en collaboration avec d'autres PDG dans le cadre de l'initiative BlackNorth, qui fixe sept objectifs à atteindre pour les organisations, notamment l'objectif selon lequel, d'ici 2025, 3,5 % de leurs hauts dirigeants (vice-présidents et dirigeants occupant un poste d'un échelon supérieur) s'identifient en tant que Noirs, ainsi que des objectifs axés sur l'élimination des obstacles pour les Noirs, le partage avec d'autres des meilleures pratiques et des pratiques qui se sont soldées par un échec, et une plus grande importance accordée à l'éducation et à la sensibilisation des employés.

La stratégie renouvelée en matière de diversité de la Banque Scotia met l'accent sur les employés sous-représentés et comporte des jalons annuels à franchir pour l'atteinte de ses objectifs en matière de diversité et d'inclusion au Canada au cours des cinq prochaines années, soit :

- doubler la représentation actuelle des employés autochtones;
- augmenter de 20 % la représentation des personnes ayant un handicap;
- porter la représentation des minorités visibles dans les postes de haute direction à 30 % ou plus;
- porter à 3,5 % la représentation des employés noirs dans les postes de haute direction et à 5 % et plus la représentation des employés étudiants noirs;
- augmenter la représentation des femmes dans les postes de haute direction (postes de vice-présidents et d'échelons supérieurs) de sorte qu'elle atteigne 40 % à l'échelle mondiale.

Dans le cadre de sa responsabilité visant à assurer une relève solide pour les postes de hauts dirigeants clés, le comité des ressources humaines s'est engagé à développer un bassin diversifié, et des progrès considérables ont été effectués dans l'atteinte de notre objectif concernant les postes de vice-président et d'échelons supérieurs à l'échelle mondiale. La proportion de femmes occupant un poste de vice-président ou d'un échelon supérieur a atteint un niveau sans précédent en 2020, soit 36 % à l'échelle mondiale (hausse de 9 % au cours des six dernières années) et est demeurée au niveau inégalé de 40 % au Canada (hausse de 7 % au cours des six dernières années). En 2020, 43 % des personnes qui ont été nommées à des postes de vice-président et de vice-président principal étaient des femmes. L'importance que nous accordons au recrutement et à la formation professionnelle nous permettra probablement de renforcer davantage la représentation des femmes dans les postes de direction à moyen et à long terme.





### MARTINREA INTERNATIONAL INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
page 26 (uniquement disponible en anglais)

L'information présentée montre que la société a pris des mesures concrètes pour augmenter la représentation féminine aux postes de direction et pour promouvoir la place des femmes dans l'automobile.

Since the adoption of the Diversity Policy, the Company has implemented pro-active steps to increase the number of women in leadership positions, including at the Board level and in operational leadership, through training, succession planning and other activities at all levels of management within the Company and through external candidate pools. The Company also participates in activities that promote automotive as a career for women, such as sponsoring student and university co-op programs, and supports the development of the next generation of talent in Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM), including programs that engage and encourage young women to enter into STEM such as First Robotics.



### REDEVANCES AURIFÈRES OSISKO

[Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires et circulaire d'information de la direction, page 83](#)

Les renseignements présentés soulignent l'importance qu'accorde la société à la mise en place d'équipes diverses et précisent le pourcentage de représentation féminine tant au niveau de l'équipe qu'à celui de la direction.

#### Diversité des employés

Le conseil et la direction sont d'avis que les efforts en matière de diversité et d'inclusion favorisent une culture axée sur le rendement et améliorent la prise de décisions à tous les échelons de l'organisation.

Conséquemment, la Société évalue régulièrement son approche afin de s'assurer qu'elle s'adapte bien aux nouvelles pratiques exemplaires en matière de diversité et d'inclusion. Dans le cadre de ses efforts de recrutement et de dotation en personnel, la Société recherche une diversité des genres, d'antécédents professionnels, d'expérience et de points de vue afin de promouvoir la diversité des idées et de composer des équipes diversifiées.

Au sein de la Société et de ses filiales, 57 % des membres et 67 % des gestionnaires sont des femmes. De plus, deux membres de la direction de la Société sur sept sont des femmes, ce qui représente 29 % des membres de la direction.

Bien que la Société n'ait pas adopté un objectif officiel en matière de diversité des employés, elle observe en permanence la diversité au sein de ses effectifs et, au moment de sélectionner un candidat pour combler un nouveau poste ou une vacance, elle tient compte des avantages de la diversité dans le cadre de ses critères de sélection.



LIFEWORKS

[Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires](#)  
[et Circulaire d'information de la direction, page 34](#)

Les renseignements présentés ici montrent que la société fait un suivi de la représentation féminine aux différents niveaux de l'entreprise. Elle a notamment investi, en 2021, dans un nouveau système qui lui permettra d'améliorer la collecte et l'analyse des données sur la diversité dans ses ressources humaines.

Au 31 décembre 2020, la présence des femmes au sein de la Société était la suivante :



La Société ne procède pas actuellement à la collecte centralisée des données en matière de diversité de l'ensemble du personnel, à l'exception des données relatives au sexe, sur un principe de déclaration volontaire, mais elle le fera en 2021. Morneau Shepell a investi dans un nouveau système complet de gestion du capital humain, qui sera implanté en 2021 et qui permettra la collecte généralisée des données en matière de diversité des effectifs.



IA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INC.

[Circulaire d'information 2021 pour la sollicitation de](#)  
[procuration, pages 61-63](#)

La société a lancé une initiative Diversité et inclusion, qui lui permet de mettre l'accent sur la participation des femmes à différents niveaux de direction. Pour promouvoir la progression et la réussite professionnelle des femmes au sein de l'entreprise, la société a publié des renseignements sur son plan d'action sur l'inclusion, y compris des outils de promotion de la diversité comme le mentorat et la flexibilité du travail.

Diversité et inclusion en emploi

La diversité et l'inclusion sont essentielles pour la croissance

La Société a toujours encouragé la diversité et l'inclusion et reconnu leur contribution à l'innovation et à la croissance. En 2020, la Société a franchi une étape de plus à l'égard de cette vision en créant un groupe de travail sur la diversité et l'inclusion.

Le mandat de ce groupe de travail couvre toutes les formes de diversité et fait de l'inclusion une cible d'importance égale pour toutes les formes de diversité. Ainsi, le groupe de travail a clairement choisi l'énoncé de mission suivant :

Chez IA Groupe financier, nous soutenons et célébrons la diversité. Nous nous efforçons de fournir un milieu de travail reconnu comme inclusif pour tous, sans égard au genre, à l'origine ethnique, à la religion, à un handicap ou à l'orientation sexuelle.

À la fin de 2020, des cibles et des répartitions de ressources ont été établies pour l'initiative Diversité et inclusion (« D+I ») et des mesures spécifiques ont été mises en place.

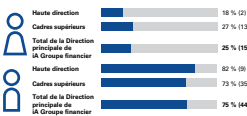
Le groupe de travail a recommandé les cibles suivantes pour la représentation des femmes à des postes au sein de la Direction principale de IA Groupe financier (telle que définie ci-dessous), cibles qui ont été approuvées à la fois par le comité exécutif et par le conseil d'administration de la Société :

- D'ici 2025, atteindre l'équité des genres au sein de la Direction principale de IA Groupe financier en ayant une proportion de femmes et d'hommes comprise entre 40 % et 60 %;
- Dès maintenant et à l'avenir, nommer des femmes à des postes au sein de la Direction principale de IA Groupe financier dans une proportion de 40 % à 60 %.

Quant aux autres types de diversité, le groupe de travail a établi le plan d'action suivant pour 2021 :

- Sensibiliser davantage nos employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion;
- Recueillir des données et analyser la composition de notre effectif, avec l'aide d'une firme externe spécialisée dans le domaine de la diversité et de l'inclusion. Nous avons ainsi retenu les services de Catalyst, une organisation sans but lucratif reconnue pour son travail pour l'avancement et la promotion des femmes au sein de la direction des entreprises, laquelle a élargi sa mission pour y inclure l'équité et l'inclusion pour les groupes sous-représentés. Une telle analyse nous permettra de comprendre où nous pouvons apporter des changements pour en retirer les retombées les plus positives; et
- Mettre en place, partout chez IA Groupe financier, des formations sur les préjugés inconscients et sur les façons de briser ou d'éliminer ces préjugés.

Répartition femmes/hommes au sein de la Direction principale de IA Groupe financier au 31 décembre 2020



Note : La chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes.

De fait, la représentation féminine aux différents niveaux de direction n'a cessé de croître ces dernières années, grâce à une démarche structurée qui tient compte des besoins de l'ensemble de l'organisation.

Force est de constater que notre approche porte graduellement ses fruits. Au 31 décembre 2020, la Direction principale de IA Groupe financier était composée de 25 % de femmes comparativement à 22 % l'an passé. De plus, au cours de l'année 2020, 44 % des nouvelles nominations à la Direction principale de IA Groupe financier ont été attribuées à des femmes comparativement à 22 % l'année précédente. De ce 44 %, trois femmes ont été nommées présidentes des filiales suivantes : IAS Parent Holdings, Inc., Industrielle Alliance, Assurance auto et habitation inc. et IA Financement auto inc.

Le plan d'action sur la diversité et l'inclusion détaillé dans les paragraphes précédents s'ajoute aux mesures suivantes déjà en place afin de soutenir nos objectifs sur le plan de la représentation féminine au sein de la Direction principale de IA Groupe financier :

- Intégrer le concept de mixité dans notre processus d'examen et d'analyse des candidates à la relève;
- Mettre de l'avant des programmes de formation et de perfectionnement à l'interne, destinés aux femmes ayant un rendement élevé;
- Promouvoir la diversité au moyen de différents outils comme le mentorat, les

44 % des nouvelles nominations à la Direction principale de IA Groupe financier ont été attribuées à des femmes



### **SURGE ENERGY INC.**

#### [Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#) [page 20 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

La société souligne l'importance de se doter, au fil du temps, d'un bassin interne de femmes talentueuses pour les postes de direction de l'entreprise.

The Corporation is committed to equality of opportunity and has emphasized the importance of developing its internal pipeline of female talent at both the management and executive level. Rather than instituting a target or quota for executive officers, the Corporation has emphasized the importance of developing its internal pipeline of female talent at both the management and executive level over time. Currently, the Corporation's overall workforce is 54% female and the Corporation has developed an internal pipeline of female managers that account for 36% of the Corporation's managerial and supervisor positions. In addition, currently, 17% (one of six) of the Corporation's executive officers and 33% (three of nine) of the directors are women.



### **LA BANQUE TORONTO-DOMINION**

#### [Avis d'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires](#) [et circulaire de procuration de la direction pages 29-30](#)

La banque indique qu'elle se fixe des objectifs visant la représentation des femmes et d'autres groupes aux niveaux de direction de l'entreprise. Chaque secteur de la banque évalue chaque trimestre sa propre progression par rapport à ces objectifs de diversité, ce qui contribue à la constitution d'un bassin de candidats.

#### **Renforcer la diversité et l'inclusion**

Le conseil reconnaît l'avantage concurrentiel que lui offre la diversité de ses membres, et favorise une telle diversité conformément à l'engagement de la banque à l'égard de la diversité et de l'inclusion à tous les niveaux de sa main-d'œuvre.

Comme il est indiqué dans la politique en matière de diversité du conseil de la banque, lorsque le comité de gouvernance recherche et évalue des candidats compétents pour siéger au conseil, il tient compte des critères de diversité représentant les collectivités que TD dessert et au sein desquelles elle exerce ses activités, y compris la diversité en matière de compétence, d'expérience régionale et sectorielle, de sexe, d'âge, de race, d'antécédents culturels et d'autres caractéristiques, tout en reconnaissant que le conseil se compose d'un nombre limité de personnes. Le conseil a comme objectif que les femmes et les hommes représentent chacun au moins 30 % des administrateurs indépendants du conseil. Lorsque le comité de gouvernance recherche et évalue des candidats compétents pour siéger au conseil, il tient compte des critères de diversité énoncés dans la politique en matière de diversité du conseil de la banque. Les femmes représentent 38 % (5 sur 13) des candidats aux postes d'administrateurs indépendants de la banque et 36 % (5 sur 14) de tous les candidats aux postes d'administrateurs. En outre, 29 % (4 sur 14) de tous les candidats aux postes d'administrateurs s'identifient volontairement comme une personne faisant partie d'une minorité visible<sup>1)</sup>, une personne d'origine autochtone<sup>2)</sup>, une personne de la communauté LGBTQ2+<sup>3)</sup> ou une personne handicapée<sup>4)</sup>.

La banque se fixe également des objectifs visant la représentation des femmes et d'autres groupes à d'autres niveaux de direction de la banque. Chaque secteur de la banque évalue à chaque trimestre sa progression respective par rapport à ces objectifs de diversité. À la fin de 2020, la banque a atteint son objectif d'augmenter le niveau de femmes occupant des postes de vice-présidents ou supérieurs au Canada à 40 %. À cette fin, la banque investit beaucoup de ressources dans des mesures visant à promouvoir la diversité et les compétences propres à aider le perfectionnement et l'avancement de ses employés. À l'heure actuelle, les femmes occupent 20 % (2 sur 10) des postes au niveau de haute direction (c.-à-d. l'équipe de haute direction de la banque).

Des renseignements supplémentaires au sujet des activités relatives à la diversité et à l'inclusion de TD et sa performance à cet égard seront inclus dans le rapport ESG 2020 de la banque qui devrait être publié en mars 2021.

## Raisons invoquées pour ne pas se doter de cibles



### BANQUE NATIONALE DU CANADA

[Circulaire de sollicitation de procurations de la direction page 49](#)

La banque explique pourquoi elle n'a établi aucune cible précise de représentation des femmes à la haute direction, et souligne qu'elle surveille le plan de relève de ses hauts dirigeants pour assurer une représentation équitable des femmes au sein de ce groupe. L'institution fixe une cible globale de représentation des femmes au sein des dirigeants et des membres de la haute direction dans le cadre d'un « plan triennal Inclusion et Diversité 2020-2023 ».

#### À la poursuite d'un milieu de travail inclusif favorisant la réussite de tous

La Banque est fière de ce qui a été accompli en matière d'inclusion et de diversité au fil des ans et ces fondations lui permettent de poursuivre ses efforts et d'évoluer vers une réelle inclusion de tous.

#### À la Haute direction et direction<sup>(1)</sup>

La Banque tient compte de la représentation des femmes et de la diversité dans la nomination des candidats aux postes de haute direction. La Banque n'a établi aucune cible spécifiquement pour la haute direction, puisque les Membres de la haute direction sont trop peu nombreux pour qu'une cible réaliste puisse être fixée. Cependant, une vigile est effectuée auprès de la relève pour assurer une représentation équitable des femmes au sein de ce groupe. Le Bureau de la présidence et le comité de ressources humaines sont avisés semestriellement de la progression de cette représentation via les tableaux de bord Expérience employé.

La cible globale de représentation des femmes au sein des postes Dirigeants et Membres de la haute direction de la Banque est établie à 36 %. La cible a été révisée dans le cadre de l'élaboration du plan triennal Inclusion & Diversité 2020-2023. Supérieure à la disponibilité de marché<sup>(2)</sup>, la cible a été établie à la suite d'un exercice rigoureux de révision de nos engagements corporatifs et appuie nos priorités en matière de culture et de talent, soit :

- Créer un milieu ouvert et inclusif où les employés de la Banque se sentent reconnus et se réalisent pleinement, peu importe leur diversité
- Bâtir des équipes diversifiées et représentatives de la société et des communautés dans lesquelles la Banque fait affaire et accéder au meilleur talent
- Renforcer notre positionnement à titre d'employeur de choix axé sur l'humain, et reconnu pour son engagement social et sa saine gouvernance

En lien avec la stratégie du plan triennal 2020-2023, la Banque se fixe également des objectifs de représentation globale et au niveau des gestionnaires seniors pour les femmes et d'autres groupes minoritaires. Bien que la Banque ne favorise pas l'imposition d'un nombre minimal d'embauches dans le cadre de son approche en matière de représentation des femmes, elle s'assure qu'en tout temps, ses pratiques de ressources humaines tiennent compte de la diversité de la population et de ses employés.



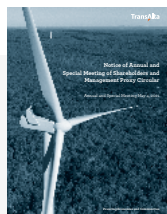
### NOVAGOLD RESOURCES LTD.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021 page 102 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

La société indique qu'elle dispose d'une politique exhaustive en matière de diversité. Elle ne fixe toutefois pas de cible de pourcentage de représentation féminine au conseil d'administration ou au sein de la haute direction, pas plus qu'elle ne le fait pour les autres aspects de la diversité.

The Board believes that these written policies with regard to gender diversity on the Board are consistent with its objective of ensuring that the Board comprises the necessary range of background, experience, values and perspectives to optimize the Company's opportunities for success. The additional commitment to recommending at least 50% female candidates for Board consideration in the ongoing process of refreshing the Board will ensure that a sufficiently gender diverse list of potential candidates is considered without compromising the Board's fundamental commitment to make an objective assessment of who is the best person to fill a vacancy on the Board. Accordingly, the Board determined not to set targets for the percentage of women, or other aspects of diversity, on the Board.

Empowering every employee to be their best, affording every employee the opportunity to make a difference, and giving every employee a chance to be heard are core Company values. Selection of individuals for executive and other positions with the Company is guided by the Company's policy which prohibits discrimination and harassment in any aspect of employment based on race, color, religion, ancestry, national origin, ethnicity, age, gender, pregnancy, genetic information (including of a family member), marital status, parenthood, disability, veteran status, sexual orientation, gender identity, gender expression or other protected status. The Company's Board and management acknowledge the importance of all aspects of diversity including gender, race, ethnic origin, business skills and experience, because it is right to do so and because it is good for our business. When considering candidates for executive positions, the Board's evaluation takes into account the broadest possible assessment of each candidate's skills and background with the overriding objective of ensuring that the Company has the appropriate balance of skills, experience, and capacity that it needs to be successful. In the context of this overriding objective, the Company has determined not to set targets for the percentage of women, or other aspects of diversity, in executive officer positions.



### TRANSALTA CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations de la direction](#)  
[page 6o \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Au lieu de fixer des cibles pour le conseil d'administration et la haute direction, la société s'attache à appliquer sa politique sur la diversité pour encourager la progression des groupes désignés dans l'ensemble de l'entreprise, plutôt que de se concentrer exclusivement sur les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Our Board nominees consist of five female directors (42%) and seven male directors (58%). With respect to executive officer positions, we have three women (33.3%) and six men (66.6%). Women make up approximately 22% of our total workforce. TransAlta has been and remains committed to diversity as is exhibited both by the number of women on its Board and in senior management positions. As of December 31, 2020, the Board includes one visible minority, while the members of the executive officers do not currently include any visible minorities, Aboriginal peoples, or persons with disabilities (each, a "designated group"). Although the Company specifically adopted a goal of advancing diversity throughout the Company with regard to individuals that identify with a designated group, the Company and its material subsidiaries have not adopted a target number or percentage for any of the three categories comprising a designated group. Rather than adopting targets at the Board and executive level, the Company is focused on applying the Company's Board and Workplace Diversity Policy to promote employment and advancement opportunities for individuals within a designated group throughout the Company rather than being focused only on the most senior levels of the organization. The Company believes this is a more meaningful and sustainable approach to improving diversity and inclusion throughout the Company's workforce, which should over time result in individuals that identify with a designated group being promoted internally to more senior positions, including executive officer positions.

*The Company has adopted gender targets so that by 2030 50% of the Board and 40% of the Company's entire workforce will be women.*

## La diversité non liée au sexe



**TELUS CORPORATION**  
[Circulaire d'information 2021](#)  
 page 49

La société rend compte des progrès de ses initiatives en faveur de la diversité depuis cinq ans. Plus récemment, en 2020, la société a fixé des cibles de diversité au sein de son conseil d'administration (au moins deux administrateurs autochtones ou issus d'une minorité visible d'ici l'assemblée générale de 2023) et a adhéré à l'initiative BlackNorth, qui vise à ce que 3,5 % des postes de haute direction et des sièges d'administrateur soient occupés par des dirigeants noirs d'ici 2025.

### Nos progrès en matière de diversité du conseil

2013	2015	2016	2018	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption d'une politique écrite en matière de diversité du conseil</li> <li>Fixation d'une cible de 30 à 40 % de membres issus de la diversité et de 25 % de femmes sur notre conseil au plus tard en mai 2017</li> <li>Signature de l'Accord Catalyst – représentation minimale de 25 % de femmes sur notre conseil au plus tard en 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption d'une nouvelle cible pour que les femmes représentent 30 % de notre conseil au plus tard à la fin de 2019</li> <li>Le chef de la direction est devenu membre fondateur du 30 % Club Canada – un engagement selon lequel les femmes devaient représenter 30 % de notre conseil au plus tard à la fin de 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision et accélération de notre cible relative à la représentation des femmes pour en faire une cible de représentation minimale de 30 % de chaque sexe sur notre conseil au plus tard à la fin de 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour des cibles pour maintenir ou dépasser une cible de 30 % de membres issus de la diversité et de membres de chaque sexe sur notre conseil</li> <li>Signature de l'Accord Catalyst 2022 – un engagement visant à augmenter la représentation des femmes dans des postes sur les conseils et en haute direction à 30 % d'ici 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature de l'initiative BlackNorth – 3,5 % de Noirs aux postes de haute direction et d'administrateurs d'ici 2025</li> <li>Adoption de cibles en matière de diversité du conseil – Au moins deux administrateurs représentant une minorité visible ou les peuples autochtones d'ici l'assemblée annuelle de 2023 et hommes et femmes représentant respectivement au moins un tiers des administrateurs indépendants</li> <li>Reconnue par Mediacorp Canada comme l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada pour la 11<sup>e</sup> fois</li> <li>Obtention de la Certification Parité de niveau « or » accordée par La Gouvernance au Féminin</li> </ul>

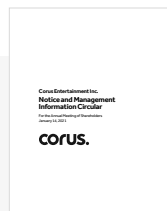
Les cibles sont exprimées sous forme de pourcentage des administrateurs indépendants du conseil (à l'exclusion de Darren).



**ENBRIDGE INC.**  
[Circulaire d'information de la direction](#)  
 page 4

En novembre 2020, la société a réaffirmé son engagement envers la diversité et l'inclusion et a élargi ses politiques pour fixer des cibles améliorées et ambitieuses de participation des femmes et des membres de groupes raciaux et ethniques (y compris, à cet effet, les Autochtones) à son conseil d'administration et à sa haute direction d'ici 2025. La société a également établi des objectifs améliorés de représentation des femmes, des membres de groupes raciaux et ethniques (y compris, à cet effet, les Autochtones), des personnes handicapées et des anciens combattants au sein de son personnel, ce qui inclut la haute direction. L'entreprise surveille la progression vers ces objectifs et en fait rapport à l'échelle de la société au moyen d'un « tableau de bord de la diversité » interne. La société a proposé de lier la rémunération des dirigeants aux résultats obtenus dans la poursuite de ses objectifs. Elle a aussi établi un objectif visant à accroître ses approvisionnements auprès de fournisseurs issus de la diversité.





### CORUS ENTERTAINMENT INC.

#### [Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#) [page 20 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Les renseignements publiés ici montrent que la société accorde de l'importance à ses initiatives en matière de diversité et d'inclusion, à l'interne comme hors de l'entreprise, et fait la promotion de la diversité et de l'inclusion dans les collectivités où elle est présente. Elle présente une liste d'organismes et d'initiatives en faveur de l'équité qu'elle a soutenus et explique l'intérêt qu'elle a pour l'organisation ou l'initiative.

- The Company has leadership programs in place for high potential leaders, including designated groups at various career stages. In fiscal 2020, the Company had in place an "Accelerator" program for high potential employees at the early stage of their career, a "Connectors" program for high performing management and a "Peer Mentorship" program designed to facilitate the professional development of Corus employees.
- In fiscal 2020, the Company introduced a new coaching program to support leadership development and the career progress of persons from under-represented groups. The first year pilot program was focused on a cohort of women in senior management, and will be expanded to other groups in fiscal 2021.
- The Company maintains an ongoing Job Evaluation Program which illustrates Corus' commitment to the principles of pay equity.

The Company has been recognized nine times, most recently in 2019, as one of Canada's Best Diversity Employers by Mediapro Canada Inc., a testament to its strong track record in this area.

The Company also sponsors a number of diversity initiatives which include:

- *The Banff World Media Festival* - The Company sponsors the Corus Writer's Apprentice Program which provides five recipients an opportunity to intern in the writer's room of a Canadian series in production in addition to exclusive opportunities to meet with production executives and network at the Festival. In 2020, the writer outreach was focused on individuals from underrepresented groups. In addition, Corus jointly hosts a *Global Women of Power Luncheon* with A+E Networks, which includes a diverse panel of women leaders discussing the challenges and opportunities facing women in the media industry.
- *Halifax Black Film Festival* - Global News proudly supports the Halifax Black Film Festival each year and in 2020, the Young, Gifted & Black initiative was launched inviting high school students from across Nova Scotia to create a two-minute short film showcasing their talent as young and independent filmmakers.
- *Journalists for Human Rights* - Global News has been a long-time supporter of Journalists for Human Rights ("JHR"), Canada's leading media development organization that trains journalists to report on human rights and governance issues in their communities. Corus' EVP, Broadcast Networks, which includes Global News and Corus Radio, is a JHR Ambassador.
- *Toronto Black Film Festival* - Global News is a proud supporter of the annual Toronto Black Film Festival that showcases films from African, Caribbean, African American and Black Canadian creators.
- *University of King's College* - Recognizing the need for diversity in newsrooms and amongst journalists, the Global News Award is given to a King's journalism student who is African Canadian with preference given to an African Nova Scotian applicant.
- *Women in Communications & Technology ("WCT")* - Corus sponsors the Corus Mentorship program, which is designed to help women advance to senior roles within the communications and technology professions. The Company also facilitates webinars in conjunction with WCT that focus on the value and importance of membership to its community.

## Priorité accordée aux Autochtones



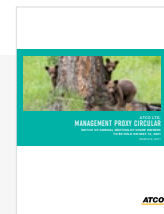
### NUTRIEN LTD.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
page 22 (uniquement disponible en anglais)

La société est consciente de l'importance de nouer des relations à long terme avec les communautés autochtones locales. En 2020, elle a mis sur pied un conseil de l'inclusion qui réunit les hauts dirigeants de la société qui influent le plus sur l'inclusion et qui doivent rendre des comptes. Un aspect de la stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion consiste à renforcer l'implication de la société auprès des partenaires de projet autochtones dans la chaîne d'approvisionnement en potasse et à rechercher des partenariats dans d'autres marchés.

Nutrien promotes an equitable, diverse and inclusive environment within the organization on many fronts. 2020 saw the establishment of an Inclusion Council for Nutrien sponsored by CEO and President, Chuck Magro. This council is comprised of senior leaders from our functional areas that most influence inclusion as well as those in positions of accountability from within the business. The council will increase leadership's commitment to the equity, diversity and inclusion function and to equity, diversity and inclusion issues in our workplace. In 2021, we have added to our organizational alignment around equity, diversity and inclusion by establishing a new Center of Excellence (CoE) for Equity, Diversity and Inclusion led by a Vice President reporting directly to the Chief HR and Administrative Officer. This CoE will focus Nutrien's efforts in building sustainable internal and external strategies for equity, diversity and inclusion and pushing accountability for results into the organization. Some other highlights of our equity, diversity and inclusion strategies include:

- Establishing inclusion as one of the four engagement principles upon which Nutrien's global culture is based.
- Employee and leader actions consistent with inclusion are evaluated as part of the Nutrien performance management system and link directly to both merit and incentive pay for in-scope employees.
- Development of business unit specific plans and strategies appropriate to operational environments and local demographics to advance equity, diversity and inclusion across global operations.
- Continuing to build competency in equity, diversity and inclusion within Nutrien leaders through our senior leadership.
- Purpose Driven Leadership Program (including over 130 leaders) and other related programming at all levels.
- Continuing to invest in diverse talent with programs such as our Indigenous Internship program, scholarships for Indigenous people in STEM (science, technology, engineering and math) post-secondary programs, and our women's development program focusing on building internal business acumen. In 2021, an emerging talent (rotational) program is in development focusing on women and visible minorities using proven best practices from our Indigenous Internship Program.
- Redesigning our recruitment processes, including establishing an Inclusive Interview Training Kit for leaders, to better attract diverse candidates and established external partnerships to better promote Nutrien opportunities to women and other underrepresented demographics.
- Provide support to our global Employee Resource Groups (ERGs) – Women in Nutrien, Women in Non-Traditional Environments and Roles, LGBTQ employees (PRIDE@Nutrien), military employees (Military Strong) and the Young Professionals Network and our Black employee network.



### ATCO LTD.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
page 55 (uniquement disponible en anglais)

L'information publiée souligne la priorité stratégique de l'entreprise qui consiste à travailler avec les communautés autochtones pour contribuer à leur développement économique et social. Certaines initiatives de 2020 importantes pour la réalisation de cet objectif sont soulignées. La société est consciente de l'importance de la collaboration avec les communautés autochtones.

STRATEGIC PRIORITIES	2020 TARGET	2020 PERFORMANCE
<b>COMMUNITY INVOLVEMENT</b>		
<b>Indigenous relations</b>	Continue to work together with Indigenous communities to contribute to economic and social development in their communities.	<p>More than 5,000 students from 41 communities in Alberta participated in the Spirit North program. This program is designed to help Indigenous youth develop skills that improve their performance in the classroom and deepen their connection to their communities.</p> <p>\$66,000 was awarded to 49 students across Canada, including the territories, through the ATCO Indigenous Education Awards Program.</p> <p>A total of 617 employees participated in one of the many Indigenous training courses offered in 2020 through virtual classroom and online training platforms.</p> <p>Canadian Utilities was awarded a contract in July 2020 with a Montana First Nation to build a substation to support the Nation's 5-MW solar facility currently under construction. In addition, they have been awarded a contract with the Nation to provide infrastructure mapping services for their existing natural gas system.</p> <p>ATCO was awarded the 2020 International Edison Award for Alberta PowerLine's Fort McMurray West 500-kilovolt (kV) Transmission Project which created a new business model that exemplified how the electric power industry and Indigenous Peoples can work together to develop innovative energy infrastructure that benefits both customers and communities.</p>



**KIRKLAND LAKE GOLD LTD.**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
[page 42 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

La société comprend que, pour assurer un recrutement adéquat au sein des communautés autochtones, il est impératif d'imposer une formation sur la diversité et l'inclusion au personnel de l'entreprise

At our Detour Lake Mine, a mandatory cross-cultural training course for all personnel on site has been led by the Company's site based Indigenous Affairs team. In 2021, this training will be implemented at the Company's Macassa Mine site as well. The cross-cultural training program is intended to nurture and grow internal competencies in order to be positioned as an employer of choice for local Indigenous Nations, to recruit more effectively and to build trusted and prosperous partnerships with our local communities and Indigenous partners.

On an annual basis, management conducts a review of workplace demographics with a view to increase overall diversity within the workforce, including particular emphasis being placed on increasing the representation of women, visible minorities and Indigenous People.

## Reconnaissance des défis



### LINAMAR CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
page 30 (uniquement disponible en anglais)

La société reconnaît que faire évoluer la représentation féminine dans le secteur automobile est actuellement un défi et a conscience des mesures nécessaires pour le relever.

#### Consideration of representation of women in director identification and selection process

Historically, the automotive industry has been very male-dominated and although the majority of people in the industry are still male the landscape has been consistently changing over the last 20 years and particularly the last 5 to 7. Linamar is very committed to women in the trades and in Science, Technology, Engineering and Math (STEM) and has been actively involved with local schools in initiatives working in conjunction with its local university to encourage high school girls to enter into the trades, engineering, science and technology professions. Although it takes time to effect change with respect to gender representation overall in the industry, and therefore, in more senior positions in the automotive industry, great progress is being seen overall with percentages of women in both skilled trades and engineering, science and technology programs dramatically higher than what it was a decade ago and momentum continues to build. When a director or executive candidacy opens up, the HRCG Committee evaluates the most qualified candidates for nomination and election, regardless of gender. The Company actively encourages inclusion of a diverse variety of qualified candidates in this process, which of course includes women.

This commitment is further exemplified by the announcement in 2017 of a \$5 Million scholarship at Western University, funded by Linamar and the Hasenfratz family. This fund provides 10 scholarships per year to women enrolled in the combined engineering and business dual degree program. Recipients will also receive work terms and a job offer upon graduation. The Company looks forward to seeing the broad impact of encouraging more women in STEM careers of this program and more specifically, seeing more female engineers at Linamar as a result.



### MAGNA INTERNATIONAL INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
pages 76-77 (uniquement disponible en anglais)

Dans les renseignements qu'elle communique, la société reconnaît que les femmes sont sous-représentées dans sa main-d'œuvre et qu'il est important d'en augmenter le nombre au sein de l'entreprise.

On a global basis, approximately 26% of the employees in our wholly-owned operations are women. A total of approximately 3,600 employees in our wholly-owned operations occupy critical roles with 550 of such employees, or 15%, being women. Underrepresentation of women in our workforce is most pronounced in engineering, IT, operations and product engineering career streams, a consistent trend throughout the automotive industry.

Recognizing the importance of improving gender diversity within key technical career streams, many of the organizations we have partnered with promote gender diversity in technical career streams. Our current strategic partnerships include: Build a Dream; Centre for Automotive Diversity, Inclusion & Advancement (CADIA); Catalyst; Engineers Canada; FIRST Robotics – Girls in STEM; Gartner, Inc.; her Career; Institute of Electrical and Electronic Engineers (IEEE); Inforum; KnowledgeStart; Ontario Society of Professional Engineers; Society of Automotive Engineers (SAE) International; The Art of Leadership for Women; The Knowledge Society; Women in Automotive; Women in Manufacturing; and Women's Executive Network (WXN).

The Board as a whole continues to advocate for improved gender representation and other diversity in leadership and other critical roles, as well as STEM career streams. In addition to their strong advocacy, the female directors of the Board, currently representing one third of our Board of Directors, have also sought opportunities to mentor and share their experiences with the company's high-performing female employees.

**SSR MINING INC.**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021](#)  
[page 13 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

La société est consciente du faible nombre de femmes occupant des postes de direction dans l'entreprise, qui appartient à un secteur d'activité traditionnellement dominé par les hommes. L'entreprise communique le plan qu'elle propose pour s'attaquer au problème.

Mining is traditionally a male-dominated industry, and to help redress this, a key focus at SSR is to promote and encourage women to join our workforce on the mine, and once employed on the mine to progress into leadership roles.

## Autres renseignements publiés



### LIFEWORKS

[Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaire et Circulaire d'information de la direction, page 33](#)

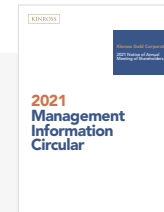
Les renseignements publiés par la société font clairement état de la stratégie multidimensionnelle qu'elle suit pour atteindre son objectif d'amélioration de la diversité des sexes au sein de son personnel.

#### Énoncé sur la diversité au sein de l'entreprise

- Le conseil d'administration et la Société estiment qu'une culture fondée sur l'inclusion et un environnement de travail diversifié, à tous les échelons, sont essentiels pour atteindre l'objectif d'améliorer la qualité de vie des employés et d'améliorer l'entreprise et pour atteindre une croissance durable.
- Le conseil a codifié son engagement en matière d'inclusion et de diversité en adoptant une politique en matière de diversité et en continuant d'être un fier membre du Club canadien des 30 %.
- La politique en matière de diversité au sein du conseil prévoit une cible de représentation visant à maintenir un minimum de 30 % de femmes et un minimum de 30 % d'hommes au sein du conseil.
- Conformément à la politique du conseil, la Société a fixé une représentation cible plancher de 30 % pour les femmes et de 30 % pour les hommes au sein de l'équipe de la direction à l'échelle mondiale.
- Le comité des ressources humaines assure le suivi des pratiques de la Société qui appuient la diversité et l'inclusion en milieu de travail.
- Le conseil responsable de l'inclusion et de la diversité au sein de la Société surveille l'adoption de la stratégie connexe ainsi que la réalisation du plan d'action.

Comme il s'agit d'une société axée sur le bien-être total exerçant des activités à l'échelle mondiale et fournissant des services à des clients dans plus de 160 pays, Morneau Shepell, tout comme son conseil, est d'avis qu'une culture d'inclusion en milieu de travail, où le caractère unique de chaque personne est reconnu et où chacun se sent inclus, est essentielle au bien-être des employés et à leur disposition à donner le meilleur d'eux-mêmes. Morneau Shepell connaît l'importance d'avoir un conseil et une équipe diversifiés qui sont en mesure de comprendre les besoins des clients de la Société à l'échelle mondiale. La Société est d'avis que l'inclusion et la diversité procurent un avantage concurrentiel qui offre un accès aux meilleurs talents, un engagement élevé de la part des employés, des observations plus étoffées de la part des clients, un processus décisionnel efficace et de grandes innovations, qui sont stimulés tous une croissance durable.

Le comité des ressources humaines fait le suivi des pratiques de la Société qui appuient la diversité et l'inclusion en milieu de travail de façon continue, et il recommande des améliorations, au besoin. Le conseil responsable de l'inclusion et de la diversité au sein de la Société, qui est présidé par un vice-président exécutif et parrainé par le chef de la direction, surveille l'adoption de la stratégie en matière d'inclusion et de diversité ainsi que la réalisation du plan d'action échelonné sur plusieurs années. Le plan comprend de la formation à tous les échelons, notamment au sein des équipes de la haute direction et de la haute direction à l'échelle mondiale, l'intégration des principes d'inclusion et de diversité dans les efforts de recrutement de la Société, des processus d'exploitation et des processus axés sur le marché, et un soutien stratégique aux efforts déployés dans la communauté pour créer un environnement davantage inclusif.



### KINROSS GOLD

[Circulaire de sollicitation de procurations 2021 page 133 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

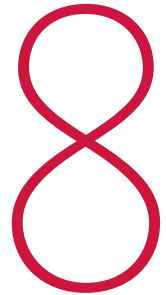
La société souligne la mise en oeuvre stratégique, à l'égard de ses employés, de ses lignes directrices internationales écrites en matière d'inclusion et de diversité.

#### Diversity in executive officer appointments

Kinross believes in diversity and values the benefits diversity can bring to the company. In February 2015, Kinross adopted a global written guideline on inclusion and diversity with respect to its employees. The guideline is titled "The Kinross Way for Inclusion and Diversity" and was most recently updated in January 2020. It provides guiding principles for promoting a diverse and inclusive culture within Kinross. The policy interprets diversity to mean all the ways in which the employees of Kinross and its subsidiaries are different, including visible differences such as ethnicity, race, gender, age, and physical appearance, as well as religion, nationality, disability, sexual orientation, education and ways of thinking.

The policy recognizes gender diversity as one aspect of diversity which it seeks to promote within the company. Kinross has chosen at this time not to target a specific number or percentage of women. Instead, Kinross has established a framework that will enable the evolution of diverse employee representation, including women as executive officers. Kinross believes this is a more meaningful and sustainable approach to improving diversity and inclusion in the workplace than the establishment of a target. This framework will be grounded in meaningful activities, with an overarching goal of increasing the representation of women based on merit. As of March 1, 2021, the representation of women in executive officer positions within Kinross and its subsidiaries was at 9 women which was 16% (March 1, 2020: 8 women, 15%) of executive officer positions. During 2019, to support the senior leadership team of the company, a leadership advisory team consisting of experienced Kinross leaders with diverse perspectives and functional expertise was created to provide direct input and insight on organizational issues, corporate strategy and key business decisions. The leadership advisory team comprises two women (15%) at the senior vice-president and vice-president levels.

Kinross will strive to include female candidates for all key position openings and it considers the representation of women in making appointments, including for executive officer roles. However, although Kinross is committed to diversity, it has not adopted a specific target for the number of women in executive officer roles and in all cases the decision on hiring and promotion will be based entirely on merit. While the initial focus of these activities is gender, it is believed that actions taken to improve the environment and opportunities for women will be beneficial for all employees and increase diversity more broadly at Kinross globally.



# Méthodologie

Notre rapport analyse les renseignements sur la diversité publiés par :

- les émetteurs assujettis que la législation sur les valeurs mobilières canadienne oblige à présenter des renseignements sur la représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration et de leur haute direction en application du Règlement 58-101 *sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (Règlement 58-101) (l'« obligation d'information sur la diversité »);
- les sociétés régies par la LCSA dont les titres se négocient en bourse et qui sont tenues de présenter des renseignements sur la représentation des femmes, des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées (l'« obligation d'information de la LCSA »).

L'obligation d'information sur la diversité s'applique à tous les émetteurs assujettis canadiens autres qu'un émetteur émergent, un fonds négocié en bourse, une société d'investissement à capital fixe ou des billets structurés, notamment toute société régie par la LCSA inscrite à la cote de la Bourse de Toronto. L'obligation d'information de la LCSA s'applique à toutes les « sociétés ayant fait appel au public » régies par la LCSA, y compris les émetteurs émergents. En conséquence, les sociétés régies par la LCSA qui sont inscrites à la cote de la TSX sont assujetties à la fois à l'obligation d'information sur la diversité et à l'obligation d'information de la LCSA.

La méthodologie utilisée pour rassembler et analyser les données pour ce volet du rapport demeure, dans l'ensemble, inchangée par rapport aux années antérieures. Chaque année, nous présentons notre rapport sur les résultats à jour de l'année en cours et les résultats de l'année complète précédente, et nous jugeons qu'ils sont cohérents entre eux.

## Obligation d'information sur la diversité

Les données présentées dans ce rapport en réponse à l'obligation d'information sur la diversité ont été obtenues en dépouillant les documents d'information publics déposés dans SEDAR par toutes les sociétés inscrites à la cote de la TSX assujetties à cette obligation.

- Pour produire le rapport pour l'ensemble de l'année 2020, nous avons examiné les documents d'information déposés au 31 juillet 2020 par 766 émetteurs inscrits à la cote de la TSX autres que des fonds d'investissement. Parmi ces sociétés, 704 ont présenté des renseignements complets ou partiels en application de l'obligation d'information sur la diversité. Nous avons exclu 62 entreprises de notre analyse parce qu'elles étaient des émetteurs étrangers prescrits, qu'elles étaient dispensées de l'obligation d'information ou qu'elles étaient non conformes.
- Pour 2021, il y avait, en date du 31 juillet 2021, 788 émetteurs inscrits à la TSX qui n'étaient pas des fonds d'investissement. Sur ces sociétés, 650 avaient présenté de l'information complète ou partielle sur la diversité à cette date, et 57 devraient la déposer plus tard en 2021. Nous avons exclu 81 autres sociétés de notre analyse, 65 parce qu'elles étaient des émetteurs étrangers prescrits, étaient nouvellement inscrites à la TSX ou étaient dispensées pour une autre raison de l'obligation d'information en 2021, et 16 parce qu'elles ne s'étaient aucunement conformées à l'obligation d'information sur la diversité. Étant donné l'activité récente sur les marchés des capitaux, nous avons observé une hausse importante du nombre de sociétés exclues en raison de leur récente inscription à la cote de la TSX.
- À des fins de comparaison et pour souligner les progrès réalisés d'une année à l'autre, nous avons comparé les données sur toutes les sociétés assujetties à l'obligation d'information sur la diversité pour chacune des périodes du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet des années 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021, plutôt que de limiter nos résultats aux sociétés assujetties à cette obligation sur l'ensemble des cinq périodes.
  - Cette approche permet généralement d'obtenir une approximation assez juste des résultats applicables aux années 2017, 2018 et 2019 complètes, dans la mesure où plus de 90 % des sociétés concernées avaient déposé leur déclaration au 31 juillet de l'année considérée et où nos résultats finaux s'approchent de ceux que nous avons déjà présentés pour la période de comparaison du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet de ces années.
  - Les changements qui se produisent d'une année à l'autre dans la composition des listes considérées peuvent entraîner certaines variations. Toutefois, étant donné la taille de l'échantillon et l'objectif d'évaluation collective plutôt qu'individuelle des pratiques des sociétés en matière d'information, nous considérons généralement ces variations comme ayant une incidence relativement négligeable sur nos résultats.

- Pour 2020, nous avons observé une divergence accrue entre les résultats pour l'année complète présentés dans le rapport de cette année et les résultats présentés dans le rapport de l'an dernier pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet, dans la mesure où certains émetteurs se sont prévalus de la prolongation de délai accordée pour déposer leurs documents et les ont produits après la date de démarcation du 31 juillet 2020. Nombre des sociétés qui ont profité de cette prolongation de délai affichaient des résultats inférieurs à la moyenne en matière de diversité, ce qui a eu une incidence favorable sur nos résultats pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2020.
- En plus de notre comparaison d'une année à l'autre, nous présentons une sélection de données comparatives pour les entreprises constituant l'indice S&P/TSX 60 (les « sociétés du S&P/TSX 60 »), afin d'offrir un aperçu des pratiques des plus grandes sociétés canadiennes. Pour l'année 2021, 55 des sociétés du S&P/TSX 60 avaient déposé leur circulaire de sollicitation de procurations ou leur notice annuelle, selon le cas, au 31 juillet 2021, les cinq autres devant en principe déposer la leur après cette date ou étant dispensées de l'obligation d'information sur la diversité.
- Nous incluons également des données choisies pour les 228 sociétés qui constituaient l'indice composé S&P/TSX au 31 juillet 2021, lequel indice comprend un nombre supérieur des émetteurs canadiens les plus importants. Cela permet d'obtenir des comparaisons plus significatives des pratiques en matière de diversité des émetteurs canadiens par rapport à celles d'autres territoires, comme le Royaume-Uni et l'Australie, où les études portent habituellement sur les 200 ou 300 plus grands émetteurs du territoire.

## Obligation d'information de la LCSA

Les données présentées dans ce rapport en réponse à l'obligation d'information de la LCSA ont été obtenues en dépouillant les documents d'information publics déposés dans SEDAR par les « sociétés ayant fait appel au public » régies par la LCSA, y compris les émetteurs émergents, qui sont assujetties à cette obligation. En règle générale, une « société ayant fait appel au public » est une société qui a des titres négociés en bourse.

- Puisqu'il n'y a pas de base de données centralisée de ces sociétés, nous les avons identifiées en fonction du territoire de constitution en personne morale déclaré dans SEDAR pour les émetteurs inscrits à la cote d'un marché boursier reconnu au Canada ou de certains marchés boursiers aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Australie (TSX, Bourse de croissance TSX, Bourse des valeurs canadiennes, Bourse Neo, New York Stock Exchange, NASDAQ, American Stock Exchange, London Stock Exchange, AIM et Australian Stock Exchange).
- Selon les résultats de cette étude, nous avons recensé, au 31 juillet 2021, 539 sociétés ayant fait appel au public assujetties à l'obligation d'information de la LCSA. Sur ces sociétés, 318 avaient présenté de l'information complète ou partielle sur la diversité à cette date, et 98 devaient la déposer plus tard en 2021. Nous avons exclu 123 autres sociétés de notre analyse, soit parce qu'il s'agissait de nouveaux émetteurs ou de sociétés dispensées pour une autre raison de l'obligation d'information en 2021, soit parce que les renseignements sur la diversité n'étaient pas disponibles pour ces sociétés.

- Les données de milieu d'année sur les sociétés assujetties à l'obligation d'information de la LCSA portent sur 192 sociétés inscrites à la cote de la TSX qui sont aussi assujetties à l'obligation plus générale d'information sur la diversité. Les résultats pour ces sociétés se reflètent également dans notre rapport sur la présentation des renseignements faite en application de l'obligation d'information sur la diversité.
- Un nombre important de sociétés régies par la LCSA qui ont présenté des renseignements sur la représentation des femmes ont omis de présenter de l'information sur les autres groupes désignés. Ainsi, 62 sociétés régies par la LCSA ont omis de présenter des renseignements sur les minorités visibles, les Autochtones (Premières Nations, Inuit et Métis) ou les personnes handicapées, et 25 autres sociétés régies par la LCSA ayant déclaré avoir rédigé une politique écrite du conseil une partie ou la totalité des groupes désignés ont omis de présenter des renseignements sur le nombre de sièges d'administrateurs occupés par des membres de ces groupes.

## Autres sujets

- Pour chaque point de données fourni dans ce rapport, les pourcentages sont calculés en tant que pourcentage du nombre total de sociétés qui ont présenté de l'information sur l'élément en question.
- Comme ni l'obligation d'information sur la diversité ni l'obligation d'information de la LCSA ne précisent si l'obligation porte sur la composition du conseil actuel ou du conseil proposé à l'assemblée des actionnaires, nous avons retenu l'information fournie à l'égard de l'un ou de l'autre, mais lorsque de l'information était fournie pour les deux, nous avons retenu l'information portant sur le conseil proposé à l'assemblée des actionnaires. Une démarche semblable a été adoptée pour l'information sur les membres de l'équipe de la haute direction des sociétés.
- Les données que nous avons recueillies pour rédiger notre rapport sur le nombre et le pourcentage de femmes nommées pour pourvoir un siège devenu vacant ou nouvellement créé au sein d'un conseil ont été obtenues en indiquant le nombre de candidats proposés pour la première fois dans chacune des sociétés ayant fourni de l'information complète ou partielle sur la diversité et en indiquant le nombre de femmes parmi ces candidats. De la même façon, les données sur le nombre de sociétés dont les postes de chef de la direction, de président du conseil d'administration ou de président de comité sont occupés par des femmes sont également fondées sur les sociétés qui ont présenté des renseignements complets ou partiels sur la diversité en application de l'obligation d'information sur la diversité.



Le groupe de gouvernance des sociétés d'Osler propose des stratégies pratiques et efficaces, qui sont adaptées aux besoins de chaque entreprise, sans égard à leur taille ou au territoire de compétence dont elles relèvent. Andrew MacDougall et John Valley sont tous deux associés chez Osler et sont des experts en gouvernance d'entreprise. Jennifer Jeffrey est sociétaire d'Osler. Nous exprimons toute notre reconnaissance pour leur aide précieuse à nos étudiants employés pour l'été Tiffany Dang, Jacqueline Kang, Hailey Chin, Julia Villeneuve, Jessica Redmond et Sierra Farr, ainsi qu'à nos stagiaires Madeleine Blouin, Sylvia Evans, Lauren Hebert, Josh Pedersen, Sam Muise et Zoe Sebastien.

## À propos d'Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Osler est un cabinet d'avocats de premier plan ayant une seule priorité : vos affaires. Que ce soit de Montréal, Toronto, Calgary, Ottawa, Vancouver ou New York, notre équipe fournit des conseils à ses clients canadiens, américains et internationaux pour un large éventail de questions juridiques nationales et transfrontalières. Notre approche intégrée nous permet d'offrir un accès direct à l'un de nos 450 avocats afin de fournir des solutions juridiques efficaces, proactives et pratiques dictées par vos besoins. Depuis plus de 150 ans, nous avons bâti notre réputation en fournissant les réponses dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin.

**C'est le droit à l'œuvre.**

**Osler, Hoskin & Harcourt** S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York | [osler.com](https://osler.com)