



# Pratiques de divulgation en matière de diversité de 2016

**Femmes occupant des postes de direction dans les entreprises inscrites à la cote de la TSX**

*Par Andrew MacDougall, John Valley, Ashley Taborda, Jennifer Cao, Elie Farkas, Eric Hendry et Adriano Lepore*

**OSLER**

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>1.</b> Augmenter le nombre de femmes à des postes de leadership: un échantillon des événements récents	5
<b>2.</b> Notre méthodologie	9
<b>3.</b> Résultats pour l'ensemble de 2015	11
<b>4.</b> Résultats pour la première moitié de 2016: femmes siégeant à des conseils d'administration	15
<b>5.</b> Résultats pour la première moitié de 2016: femmes occupant des postes de direction	25
<b>6.</b> Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail	32

# Introduction

Le rapport exhaustif sur les pratiques de divulgation en matière de diversité que nous avons publié l'an dernier abordait la divulgation relative aux femmes occupant des postes de direction dans les entreprises inscrites à la cote de la TSX, autres que les fonds de placement à capital fixe et les fonds négociés en bourse, qui ont fait leur déclaration avant le 31 juillet 2015. Nos résultats constituent un aperçu de la représentation des femmes dans des postes de direction au sein d'entreprises canadiennes, et une fenêtre sur les pratiques exemplaires favorisant la mixité.

Dans le rapport de cette année, nous résumons nos résultats finaux pour l'ensemble de l'année civile 2015. Nous comparons également les résultats de l'analyse de la divulgation que nous avons réalisée en 2016 (avant le 31 juillet 2016) (la période de mesure de 2016) avec les résultats de la même période en 2015 (la période de comparaison de 2015) afin d'établir si les entreprises inscrites à la cote de la TSX ont fait des progrès. De plus, nous mettons en lumière les faits nouveaux des 12 derniers mois qui ont une incidence sur la mixité au Canada et à l'étranger, nous présentons quelques pratiques exemplaires et nous démontrons le leadership dont font preuve certaines entreprises.

## Points saillants

**Le pourcentage d'entreprises qui se sont dotées d'une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration a augmenté pour s'établir à 34 %**

par rapport à 30 % à la même époque l'an dernier, **mais seulement 10 % des entreprises se sont fixé des cibles de représentation des femmes** au sein de leur conseil d'administration (soit une légère hausse par rapport à la proportion de 8 % enregistrée l'an dernier).

**39 % des entreprises du S&P/TSX 60 ont adopté des cibles pour le nombre de femmes administratrices**

ce qui représente une augmentation par rapport au 29 % enregistré l'an dernier, mais pour toutes les entreprises, collectivement, la variation a été minime (une cible de 10 % pour les femmes administratrices par rapport à 8 % l'an dernier).

**Peu d'entreprises, d'entreprises du S&P/TSX 60 ou autres, se fixent des cibles en ce qui concerne le nombre de femmes à la haute direction**

(moins de 2 % de toutes les entreprises, ou 7 % des entreprises du S&P/TSX 60).

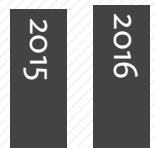


**Il n'y a eu aucun changement dans le pourcentage d'entreprises ne comptant aucune femme au sein du conseil d'administration**

(46 % en 2016; 47 % en 2015) et **la baisse du pourcentage d'entreprises ne comptant aucune femme à la haute direction a été négligeable.**

**Le nombre moyen de femmes administratrices par entreprise a été à peu près le même que l'an dernier** (0,96 en 2016; 0,93 en 2015)

et, en moyenne, **les femmes représentaient plus ou moins la même proportion d'administrateurs pour chacun des conseils** (12 % en 2015 et 13 % en 2016).



## On constate une légère hausse du nombre moyen de femmes au sein de la haute direction

par entreprise par rapport à l'an dernier (de 1,44 en 2015, à 1,54 en 2016), mais

**en moyenne la proportion de femmes occupant des postes de direction est demeurée la même (15 %) pour les deux années.**

Le secteur des **produits forestiers** présente la

**plus faible proportion de femmes administratrices**

et le secteur de l'**énergie, pétrole et gaz naturel** présente la

**plus faible proportion de femmes à des postes de haute direction.**



**Les entreprises S&P/TSX 60 ont enregistré une forte croissance du nombre et de la proportion de femmes à des postes de haute direction :**

les chiffres ont augmenté de plus de 20 % dans les deux cas, par rapport à 2015,

**mais la croissance a été faible, voire nulle, dans le nombre ou la proportion moyenne de femmes siégeant aux conseils d'administration.**

Le secteur **des services publics et des pipelines** compte la

**plus forte proportion de femmes administratrices**



et de femmes à des postes de haute direction.

## RÉSULTATS POUR L'ENSEMBLE DE 2015

- Les femmes occupaient environ 12 % des sièges au sein du conseil d'administration de toutes les sociétés inscrites à la cote de la TSX.
- Environ 47 % des entreprises interrogées ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration, et 43 % d'entre elles n'avaient aucune femme au sein de la haute direction.

- Le nombre moyen de femmes siégeant à un conseil d'administration était de 0,94, ce qui représente 11 % des membres du conseil, en moyenne (par rapport à une moyenne de 2,72 femmes représentant 23 % des membres du conseil d'entreprises du S&P/TSX 60).

## 1

# Augmenter le nombre de femmes à des postes de leadership: un échantillon des événements récents

Au cours de la dernière année, les législateurs, les organismes de réglementation et les médias de diverses parties du monde, y compris du Canada, ont continué de se concentrer sur l'accroissement de la mixité. Les pays qui ont adopté des quotas ou une approche « se conformer ou s'expliquer » en vue d'accroître le nombre de femmes au sein de leurs conseils d'administration ont enregistré d'importants progrès depuis la mise en œuvre de leurs initiatives. Il y a des rumeurs selon lesquelles les États-Unis, toujours à la traîne en matière de divulgation relative à la diversité au sein des conseils d'administration, songeraient à revoir leurs règles en matière de divulgation sur la diversité. Au Canada, l'Ontario maintient sa priorité d'avoir une juste représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Les investisseurs aussi commencent à s'intéresser à la mixité.

## L'APPROCHE LÉGISLATIVE À L'EXTÉRIEUR DU CANADA

La plupart des initiatives législatives visant à augmenter la représentation des femmes au sein de la haute direction et des conseils d'administration ont pris la forme de quotas obligatoires ou de régimes « se conformer ou s'expliquer ». Le Canada, le Royaume-Uni et l'Australie, par exemple, ont tous adopté une forme de régime « se conformer ou s'expliquer », tandis que la France, la Norvège, l'Allemagne, l'Italie, l'Islande et la Belgique ont opté pour les quotas. À l'heure actuelle, les États-Unis n'exigent pas des entreprises qu'elles fassent de divulgation particulière quant à la représentation des femmes au sein de la haute direction. Comme nous le verrons ci-dessous, les deux mécanismes législatifs ont donné lieu à une hausse assez importante du nombre de femmes au sein des conseils d'administration dans les territoires qui les ont adoptés. Il n'est pas étonnant que les pays qui ont adopté les quotas aient enregistré des progrès plus rapides que ceux qui ont opté pour l'approche « se conformer ou s'expliquer ».

## Les quotas

 **Norvège** : La Norvège a fixé un quota de 40 % de femmes au conseil d'administration de sociétés ouvertes en 2006, bien que les entreprises aient eu jusqu'en 2008 pour s'y conformer. Les sociétés qui n'atteignent pas le seuil de 40 % encourrent des peines sévères et risquent d'être forcées de se dissoudre. En ce qui concerne l'accroissement de la représentation des femmes à des postes de direction, la politique a connu un succès retentissant. Selon un rapport publié en novembre 2015 par MSCI Inc. (le rapport MSCI), 40,1 % des sièges des entreprises en Norvège étaient occupés par des femmes. Fait à noter, le rapport MSCI indique que l'accroissement de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration n'a pas été accompagné par une hausse du nombre de femmes occupant un poste de chef de la direction ou de chef des finances.

 **France** : La France a fixé des quotas obligatoires en 2011. Aux termes du régime français, tant les sociétés françaises cotées en bourse que celles qui ne le sont pas et qui comptent plus de 500 employés ou qui ont des revenus de 50 millions € doivent compter au moins 40 % de femmes administratrices d'ici 2017. Selon le rapport MSCI, en date d'octobre 2015, les femmes occupaient 33,5 % des sièges aux conseils d'administration français, ce qui place la France parmi les pays ayant la plus forte représentation de femmes dans les conseils d'administration de l'Union européenne. Cela constitue une forte augmentation par rapport à 2006, alors que les femmes n'occupaient que 8 % de tous les sièges de conseils d'administration en France. Le rapport MSCI souligne cependant que, tout comme en Norvège, le régime des quotas n'a eu qu'une faible incidence, en France, sur le nombre de femmes occupant un poste de chef de la direction ou de chef des finances.

## « Se conformer ou s'expliquer »

 **Royaume-Uni** : Le Royaume-Uni a adopté son approche « se conformer ou s'expliquer » en 2011. Cinq ans plus tard, nous ne pouvons que constater l'incidence de cette initiative. Selon le rapport de Lord Davies sur l'accroissement de la mixité au sein des conseils d'administration britanniques, en date d'octobre 2015, les femmes occupaient 26,1 % des sièges des conseils d'administration des sociétés cotées au FTSE 100, soit une forte augmentation par rapport à la proportion de 12,5 % enregistrée en 2011. On constate les mêmes tendances pour le FTSE 250 et le FTSE 350 : la représentation des femmes au sein des conseils d'administration a augmenté de 12 % et de 12,4 %, respectivement. Parallèlement à la publication de ce rapport, Lord Davies proposait l'adoption d'une nouvelle cible de 33 % quant à la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées au FTSE 350, d'ici 2020. Malgré les importants progrès enregistrés par le Royaume-Uni dans l'accroissement de la proportion de femmes administratrices, le nombre de femmes occupant des postes de direction demeure faible, en comparaison. Selon le rapport de Lord Davies, la proportion de femmes membres de la direction de sociétés cotées au FTSE 100 est d'à peine 9,6 %.



**Australie :** L'ASX a mis en œuvre sa propre version de l'approche « se conformer ou s'expliquer » en 2010. Ce mécanisme exige que les entreprises adoptent une politique sur la diversité, ou qu'elles expliquent pourquoi elles ne l'ont pas fait. Il exige également que les entreprises divulguent les données liées au nombre de femmes occupant des sièges dans les conseils d'administration et des postes au sein de la direction. Cette politique a produit ses effets. Selon un rapport publié par KPMG plus tôt cette année, les femmes occupaient 22 % de tous les sièges des conseils d'administration des sociétés cotées à l'ASX 200 en 2015, comparativement à 18 %, en 2013. Les entreprises inscrites à la cote ASX 201-500 ont fait encore mieux : la proportion de femmes siégeant au conseil de ces entreprises a augmenté de 50 %, au cours des deux dernières années, passant de 10 % à 15 %. Par ailleurs, la cadence de l'augmentation a été trop lente au goût de certains, et le président de l'Australian Institute of Company Directors a averti qu'au rythme actuel, l'objectif d'obtenir un taux d'occupation de 30 % des sièges aux conseils d'administration de sociétés inscrites à la cote ASX 200 par des femmes ne serait probablement pas atteint avant 2018. De plus, selon le rapport de KPMG, le pourcentage de femmes occupant des postes de chef de la direction (5 %), de chef des finances ou d'adjointe au chef de la direction (10 %) au sein de sociétés inscrites à la cote ASX 100 est demeuré inchangé au cours des cinq dernières années.

Au-delà du cadre de divulgation prévu par la législation sur les valeurs mobilières, la *Workplace Gender Equality Act 2012* de l'Australie exige que les employeurs du secteur non gouvernemental comptant au moins 100 employés fassent état des « indicateurs de l'égalité des sexes » chaque année, soit la distribution par sexe au sein de l'effectif de l'entreprise, de la haute direction et du conseil d'administration.



**États-Unis :** Les sociétés ouvertes américaines sont seulement tenues de divulguer si – et comment – elles tiennent compte de la « diversité » dans la composition de leur conseil d'administration. On a critiqué le flou de l'obligation de divulgation et l'absence d'une définition uniforme de la diversité aux fins de divulgation, car ils empêchent de fournir de l'information significative. Un rapport publié par le Government Accountability Office des États-Unis en décembre 2015 énonce qu'en 2014, les femmes occupaient environ 16 % des sièges des conseils d'administration des sociétés inscrites à la cote S&P 1500, et que même si des proportions égales de femmes et d'hommes se joignaient à des conseils d'administration américains chaque année, il pourrait falloir quatre décennies avant que la parité hommes-femmes ne soit atteinte. Le président de la SEC a déclaré publiquement son désir de faire une priorité des modifications à apporter aux règles relatives à la divulgation sur la diversité aux États-Unis.

## ÉVOLUTION DE LA SITUATION AU CANADA



En septembre 2015, les membres participants des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié l'Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM, *Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, présentant les résultats de leur examen de la conformité aux nouvelles exigences en matière de divulgation. Un tableau comportant les données détaillées de l'avis du personnel a été rendu public en novembre 2015. À ce jour, 25 entreprises qui ont omis de fournir l'information sur la diversité exigée par le formulaire 58-101F1 ont été ajoutées à la Liste des erreurs et des documents déposés à nouveau auprès de la CVMO et ont été tenues de déposer sur SEDAR l'information manquante.

L'Ontario a commandé un rapport de Catalyst Canada afin d'examiner des façons de favoriser l'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de direction au Canada. Le rapport a été déposé en juin 2016 et, peu de temps après sa publication, le gouvernement de l'Ontario a fixé l'objectif selon lequel, d'ici 2019, les femmes feraient l'objet d'au moins 40 % de toutes les nominations au sein de conseils d'administration et d'organismes provinciaux. Le gouvernement de l'Ontario a également déclaré qu'il incite les entreprises à se fixer l'objectif de nommer une proportion de 30 % de femmes à leur conseil d'administration d'ici la fin de 2017, en visant à atteindre leur cible dans des délais de trois à cinq ans.

### L'INTÉRÊT DES INVESTISSEURS À L'ÉGARD DE LA MIXITÉ

De nombreuses études ont mis en lumière le lien positif entre la mixité de l'équipe de direction et les solides résultats financiers, et les investisseurs se montrent de plus en plus intéressés par l'augmentation de la mixité au sein des sociétés dans lesquelles ils investissent. En octobre 2015, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance a adopté une *Politique sur la mixité hommes-femmes dans les conseils d'administration*, dans laquelle elle exprime son appui à une formule de divulgation au Canada et recommande que les conseils d'administration adoptent une approche professionnelle à l'égard du recrutement dans leurs rangs, et qu'ils emploient de solides pratiques de renouvellement des conseils. La proposition d'un actionnaire demandant que le conseil d'administration de Restaurant Brands International (qui ne compte aucune femme) adopte une politique écrite sur la diversité a reçu l'appui de 16,9 % des votants. De même, la proposition d'un actionnaire qui demandait que BCE adopte des objectifs d'augmentation de la proportion de femmes dans son équipe de haute direction a reçu l'appui de 12,6 % des voix exprimées.

Le secteur des placements veut tirer parti de l'intérêt accru manifesté à l'égard des entreprises favorisant la mixité. En juillet 2014, Barclays Bank a lancé l'indice et les billets négociés en bourse « Barclays Women in Leadership » afin de permettre aux investisseurs de miser sur les avantages de la mixité. En avril 2016, la Banque de Montréal a lancé un fonds commun de placement qui investit exclusivement dans les titres de sociétés dont le chef de la direction est une femme, ou dont le conseil d'administration est composé d'au moins 25 % de femmes. Des indices axés sur les sociétés favorisant la mixité sont également offerts par Bloomberg, State Street Global Advisors et par un partenariat entre World Management LLC et Ellevate Asset Management LLC.

# 2

## Notre méthodologie

Les données présentées dans ce rapport ont été obtenues en dépouillant les documents de divulgation publics déposés par toutes les sociétés inscrites à la cote TSX, autres que les fonds d'investissement à capital fixe et les fonds négociés en bourse.

- Au 31 juillet 2015, il existait 928 de ces entreprises. Pour l'analyse de l'exercice complet de 2015, nous avons passé en revue les documents relatifs à la divulgation de la totalité des 928 entreprises. De ces entreprises, 744 ont divulgué de l'information complète ou partielle, conformément à l'exigence de divulgation sur la diversité, dont certaines entreprises qui n'étaient pas tenues de divulguer de l'information aux termes de cette exigence avant 2016. Nous avons exclu 184 entreprises de notre analyse parce qu'elles n'avaient pas été constituées au Canada, qu'elles étaient dispensées de la divulgation ou qu'elles étaient non conformes.
- Au 31 juillet 2016, il existait 888 de ces entreprises. Parmi ces 888 entreprises, 785 avaient déposé leur circulaire d'information de la direction ou leur notice annuelle au 31 juillet 2016, et 738 d'entre elles avaient fait une divulgation complète ou partielle relativement à leur diversité. Nous avons exclu 47 entreprises parce qu'elles n'avaient pas été constituées au Canada, qu'elles étaient dispensées de la divulgation ou qu'elles étaient non conformes.
- Pour comparer les progrès réalisés d'une année à l'autre par les entreprises canadiennes, nous avons exclu les données de 2015 des sociétés qui ont déposé leur information après le 31 juillet 2015, plutôt que d'essayer de faire l'appariement des sociétés d'après leur appellation, en 2015 et 2016. Cette approche permet de faire une approximation étroite des résultats d'une année à l'autre, car près de 90 % des sociétés concernées avaient déposé leur déclaration au 31 juillet. De plus, nos résultats finaux pour l'année civile 2015 s'approchent des résultats dont nous avons fait état l'an dernier pour les entreprises qui avaient déposé leurs documents au 31 juillet 2015.

Les modifications apportées au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance (le « Règlement 58-101 ») exigeant la divulgation relative à la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et à des postes de direction (l'exigence de divulgation sur la diversité) sont entrées en vigueur le 31 décembre 2014. En raison de l'exigence de divulgation sur la diversité, les sociétés déclarantes canadiennes autres que les émetteurs de la Bourse de croissance TSX et de fonds de placement sont dorénavant tenues de faire des déclarations relatives à la mixité, puisque l'exigence s'applique dès leur première circulaire d'information de la direction, ou leur notice annuelle, déposée après la clôture de leur exercice, le 31 décembre 2014 ou ultérieurement.

- Pour chaque point de données fourni dans ce rapport, les pourcentages sont calculés en tant que pourcentages du nombre total d'entreprises qui ont fourni leurs documents d'information relativement à l'élément de divulgation pertinent.

En plus de notre comparaison d'une année à l'autre, nous avons fourni une sélection de données comparatives pour les sociétés inscrites à la cote de l'indice S&P/TSX 60 afin de présenter de l'information sur les pratiques des plus grandes sociétés canadiennes. Dans le rapport, nous appelons ces sociétés les « sociétés du S&P/TSX 60 ».

## EXIGENCES DE DIVULGATION SUR LA MIXITÉ

Aux termes des exigences de divulgation sur la mixité, chaque émetteur est tenu de divulguer les renseignements suivants :

- le fait qu'il a adopté ou non une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs; s'il n'a pas adopté de politique à cet égard, les motifs de cette omission. S'il a adopté une politique à cet égard, il doit fournir les renseignements suivants :
  - un sommaire des objectifs et des principales dispositions de la politique;
  - les mesures prises pour en garantir une mise en œuvre efficace;
  - les progrès accomplis vers l'atteinte de ses objectifs au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre;
  - si le conseil d'administration ou son comité des candidatures mesure ou non l'efficacité de la politique et la façon dont il le fait, le cas échéant;
- s'il prend en compte le degré de représentation des femmes au conseil d'administration lorsqu'il sélectionne et nomme des candidats à l'élection ou à la réélection au conseil d'administration; le cas échéant, la façon dont il le fait, et s'il n'en tient pas compte, il doit en préciser les motifs;

- s'il tient compte ou non de la représentation des femmes à la haute direction dans la nomination des candidats aux postes de membres de la haute direction. Le cas échéant, la façon dont il le fait, et s'il n'en tient pas compte, il doit en préciser les motifs;
- s'il a adopté ou non une cible à l'égard de la représentation des femmes au sein du conseil d'administration; le cas échéant, il doit divulguer ses objectifs ainsi que les progrès accomplis vers l'atteinte de ses objectifs au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre; sinon, il doit en indiquer les motifs;
- s'il a adopté ou non une cible à l'égard de la représentation des femmes à sa haute direction; le cas échéant, il doit divulguer ses objectifs ainsi que les progrès accomplis vers l'atteinte de ses objectifs au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre; si l'émetteur ne s'est pas donné de cible, il doit en indiquer les motifs;
- le nombre et le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration de l'émetteur;
- le nombre et le pourcentage de femmes occupant des postes de direction, y compris dans toutes ses grandes filiales.

## 3

## Résultats pour l'ensemble de 2015

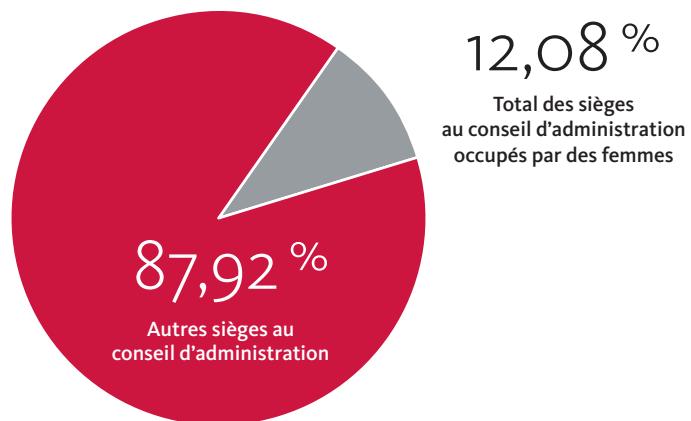
### FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN 2015

En 2015, 710 entreprises ont fait état du nombre de femmes qui siégeaient à leur conseil d'administration. Parmi ces 710 entreprises, nous avons compté un total de 5 507 sièges aux conseils d'administration, dont 665 étaient occupés par des femmes. D'après ces résultats, les femmes occupaient 12,08 % du total des sièges à des conseils d'administration, parmi les sociétés qui déposaient des déclarations. Nos chiffres sont inférieurs au pourcentage de sièges signalés comme étant occupés par des femmes dans les principaux territoires à l'extérieur du Canada, et au pourcentage de 20,8 % des sièges à des conseils d'administration canadiens signalés par Catalyst Canada, essentiellement parce que la taille de l'échantillon utilisé dans d'autres rapports est limitée aux grandes entreprises qui enregistrent habituellement de meilleurs résultats dans ces domaines. Par contre, nous avons cherché à inclure toutes les sociétés inscrites à la cote de la TSX qui ont communiqué leur information, conformément à l'exigence de divulgation sur la diversité en 2015.

Au cours de l'année 2015, les 710 entreprises qui ont fait des divulgations compattaient en moyenne 0,94 femme à leur conseil d'administration, et le pourcentage moyen du conseil d'administration représenté par des femmes était d'environ 11 %.

Parmi ces 710 entreprises, 333 (47 %) ont déclaré ne compter aucune femme au sein de leur conseil d'administration en 2015. Au total, 207 entreprises (29 %) comptaient une femme administratrice, et 170 (24 %) ont déclaré compter plus d'une femme à leur conseil d'administration. Au sein de cinq entreprises (DH Corporation, DREAM Unlimited Corp., Banque HSBC Canada, Sienna Senior Living et Groupe TVA inc.), les femmes occupaient au moins 50 % des sièges au conseil d'administration.

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



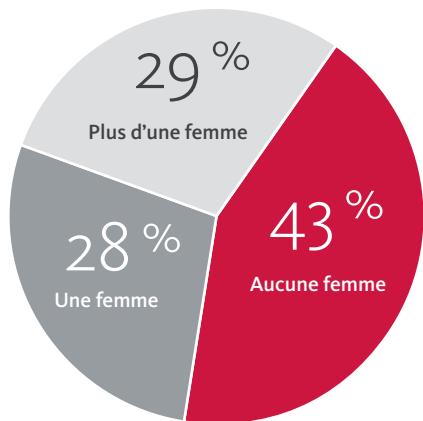
## FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION EN 2015

En 2015, 647 entreprises ont divulgué de l'information relative au nombre de femmes qui y occupaient des postes de direction, et 627 en ont communiqué le pourcentage. Les entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes cadres ont fait état de 1,40 femme cadre, pour un total de 909 postes cadres occupés par des femmes. Et au sein des entreprises qui ont divulgué le pourcentage de femmes cadres, les femmes représentaient en moyenne 14 % des titulaires de postes cadres.

Parmi les 647 entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes cadres qu'elles comptaient, 277 (43 %) ont déclaré n'avoir aucune femme occupant des postes de direction, 179 (28 %) ont dit en compter une, et 191 ont dit en compter plus d'une (29 %).

En 2015, 859 entreprises ont indiqué si elles tiennent compte du sexe des candidats lorsqu'elles procèdent à des nominations à des postes cadres. Parmi ces 859 entreprises, il y avait une répartition égale entre celles qui tenaient compte du sexe des candidats (426, ou 50 %) et celles qui n'en tenaient pas compte (433, ou 50 %).

FIGURE 2: PROPORTION DE FEMMES À DES POSTES DE DIRECTION



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations: 647

## RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ POUR L'ENSEMBLE DE 2015

Comme le démontrent les figures 3 et 4, les secteurs d'activité comptant le plus grand nombre de femmes à des postes d'administratrices et de direction en 2015 ont été les services publics et les pipelines, les médias et les divertissements, ainsi que les services financiers.

FIGURE 3: RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES ADMINISTRATRICES

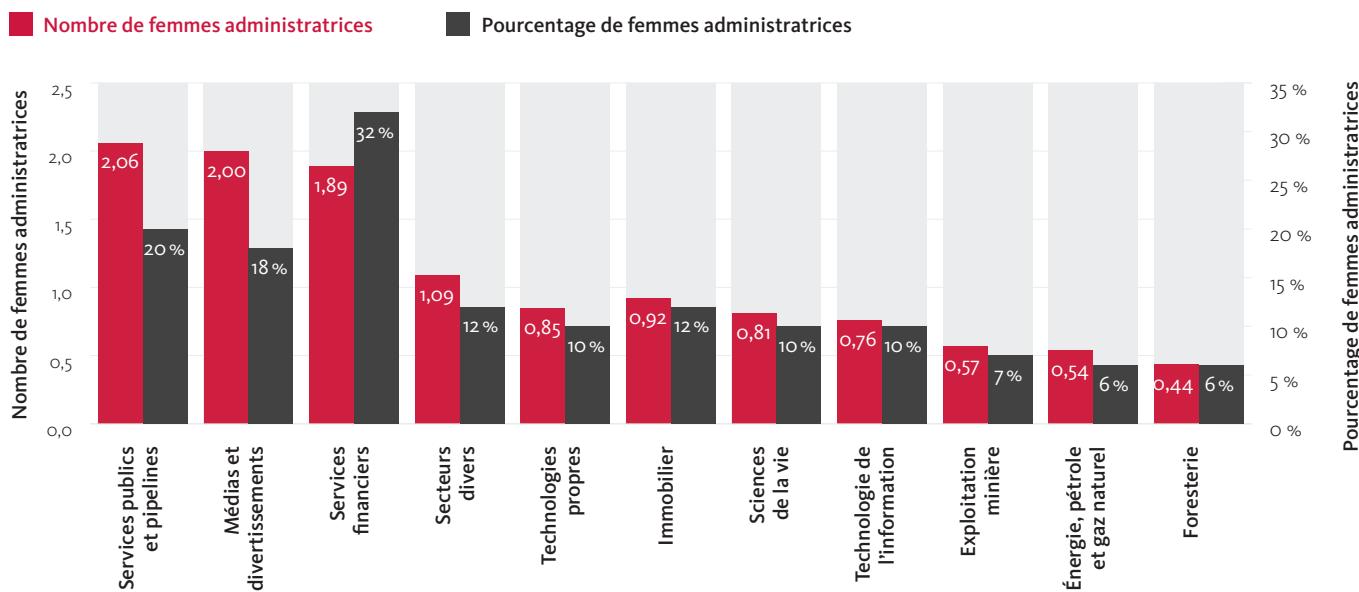
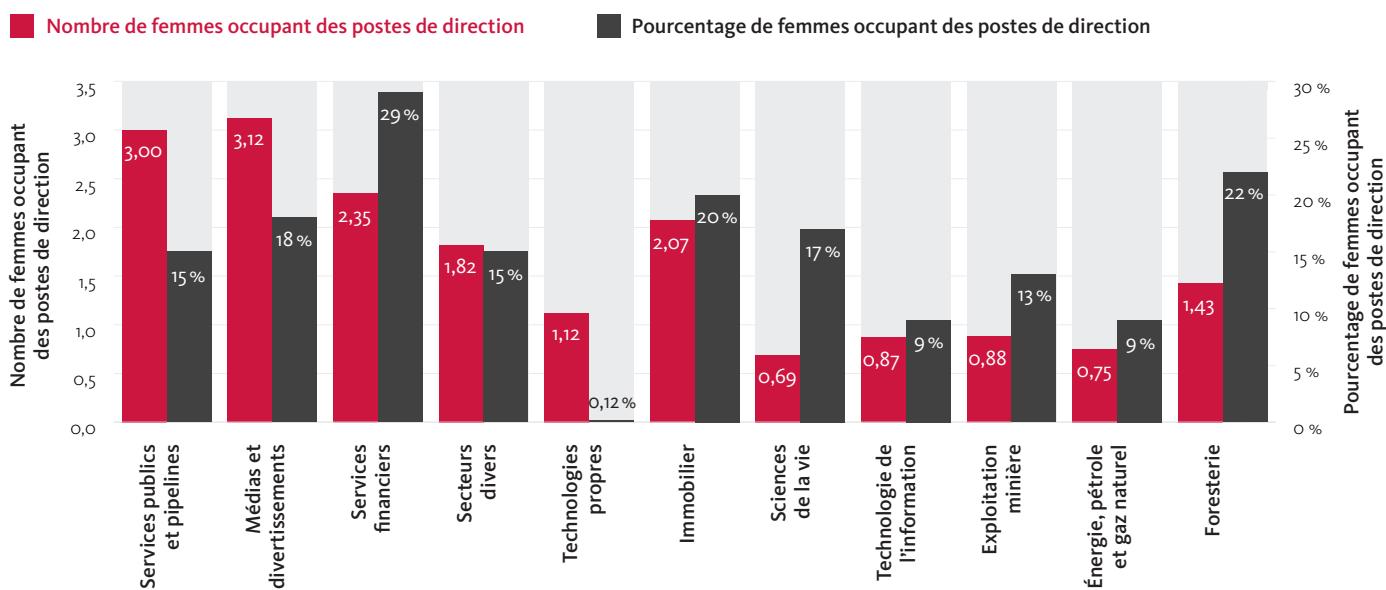


FIGURE 4: RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION

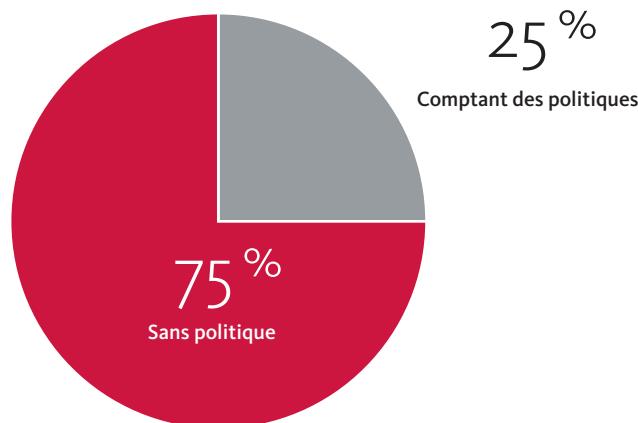


## POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ ET OBJECTIFS POUR L'ENSEMBLE DE 2015

Comme l'illustrent les figures 5, 6.1 et 6.2, nos données pour l'ensemble de 2015 indiquent clairement que les entreprises étaient beaucoup plus disposées à adopter des politiques sur la diversité que des objectifs en matière de proportions de femmes occupant des postes d'administratrices ou de direction. Parmi les 831 entreprises qui ont fait des divulgations relativement à l'existence d'une politique écrite sur la diversité des conseils d'administration (ou à l'absence de celle-ci), 205 (25 %) s'étaient dotées d'une politique sur la diversité du conseil d'administration.

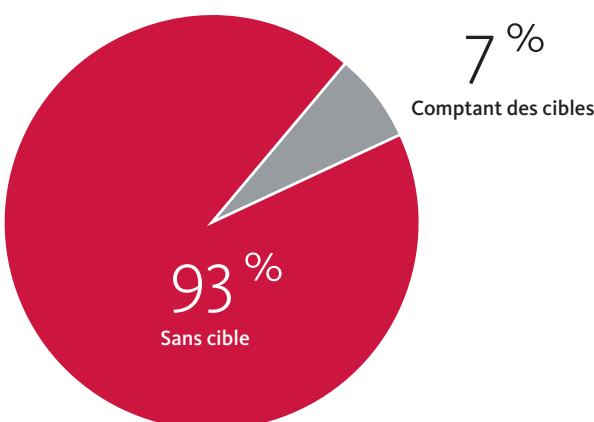
Cependant, seulement 63 (7 %) des 852 entreprises qui ont divulgué leurs objectifs en matière de diversité du conseil d'administration s'étaient effectivement fixé une cible en ce qui a trait à la représentation des femmes au conseil. De plus, seulement 9 (1 %) des 847 entreprises qui ont divulgué leurs objectifs en matière de diversité du conseil d'administration s'étaient effectivement fixé une cible en ce qui a trait à la représentation des femmes au sein de l'équipe de direction.

FIGURE 5: TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



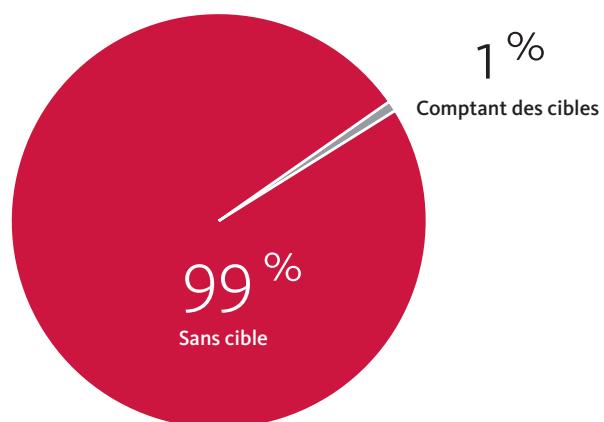
**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2015: 831

FIGURE 6.1: TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE – FEMMES ADMINISTRATRICES



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations: 852

FIGURE 6.2: TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE – FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations: 847

Comme en témoignent les résultats pour l'ensemble de l'année 2015, il y a matière à amélioration pour la grande majorité des entreprises inscrites à la cote de la TSX. Dans les pages qui suivent, nous faisons état de la mesure dans laquelle les entreprises canadiennes ont relevé le défi de faire mieux.



# Résultats pour la première moitié de 2016: femmes siégeant à des conseils d'administration

## NOMBRE ET POURCENTAGE DE FEMMES ADMINISTRATRICES

En date du 31 juillet 2016, 693 entreprises ont déclaré que 662 sièges à des conseils d'administration étaient occupés par des femmes. Au cours de la période de mesure de 2016, les femmes occupent en moyenne 0,96 des sièges au conseil d'administration par entreprise, et représentent en moyenne 13 % du conseil d'administration : dans chacun des cas, cela constitue peu ou pas de changement par rapport à la période de comparaison de 2015, au cours de laquelle les femmes occupaient, en moyenne, 0,93 des sièges au conseil d'administration, et représentaient, en moyenne, 12 % du nombre total d'administrateurs. Les figures 7.1 et 7.2 illustrent cette comparaison.

FIGURE 7.1: NOMBRE MOYEN DE FEMMES ADMINISTRATRICES

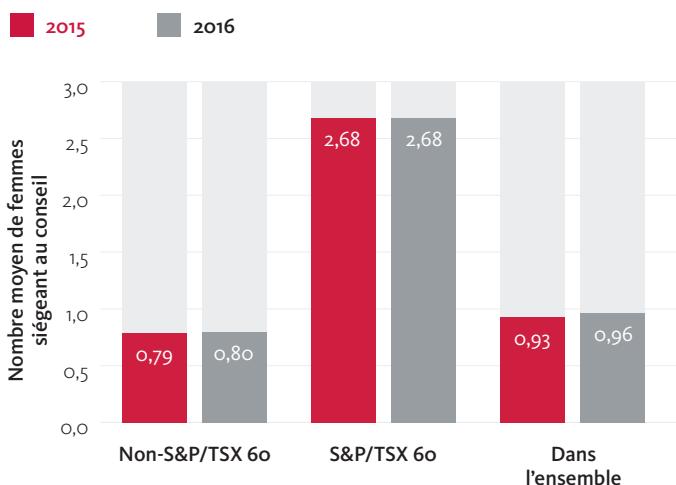
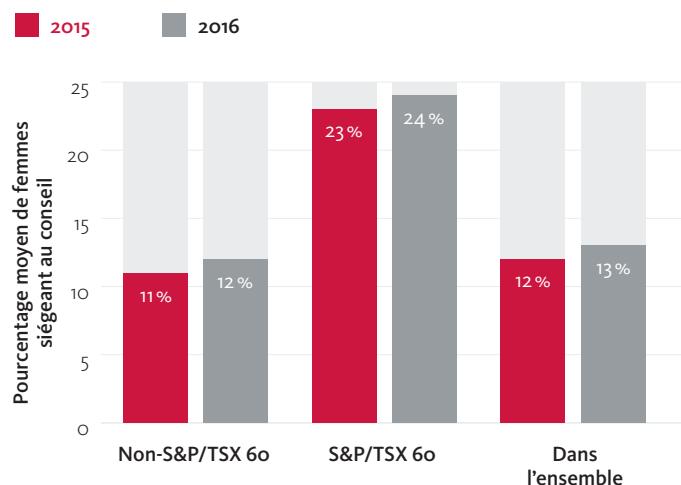


FIGURE 7.2: POURCENTAGE MOYEN DE FEMMES ADMINISTRATRICES



D'après notre analyse, 321 (46 %) de ces 693 entreprises ont déclaré ne compter aucune femme au sein de leur conseil d'administration, alors que 205 (30 %) d'entre elles ont dit compter une femme, et 167 (24 %) d'entre elles ont dit compter plus d'une femme au sein de leur conseil d'administration. Les femmes représentent au moins 50 % des administrateurs de quatre sociétés en 2016 : DREAM Unlimited Corp., Banque HSBC Canada, Sienna Senior Living et Groupe TVA inc. Par rapport à la période de comparaison de 2015, DH Corporation a disparu de la liste, son nombre de femmes administratrices étant passé de quatre à trois, soit un pourcentage de 37,5 % du nombre total de sièges du conseil d'administration de la société. Les figures 8.1 et 8.2 résument ces résultats.

FIGURE 8.1: NOMBRE DE FEMMES ADMINISTRATRICES – TOUTES LES ENTREPRISES

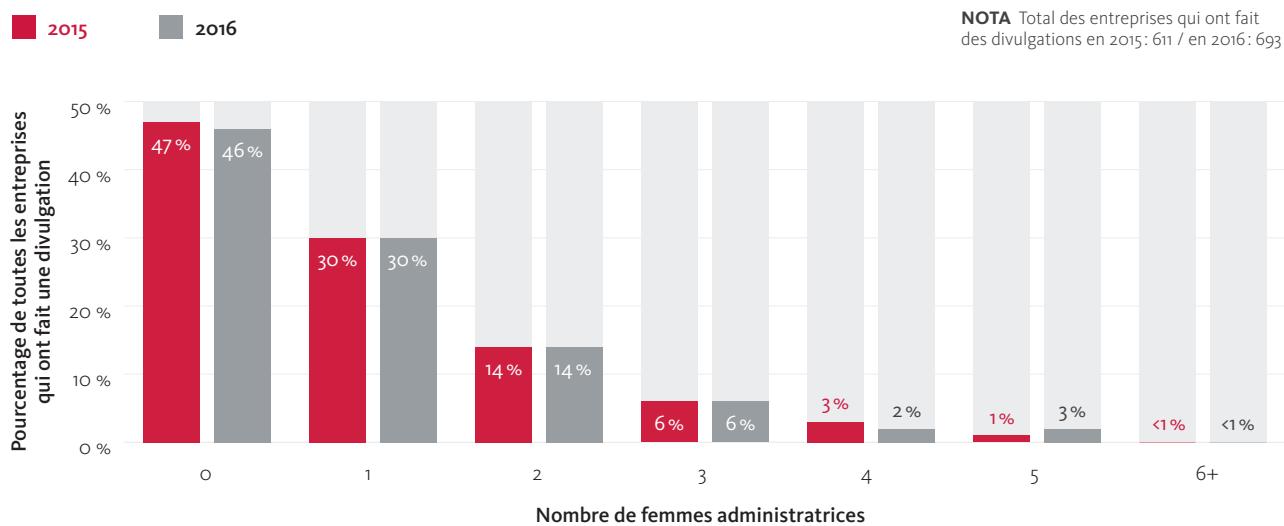
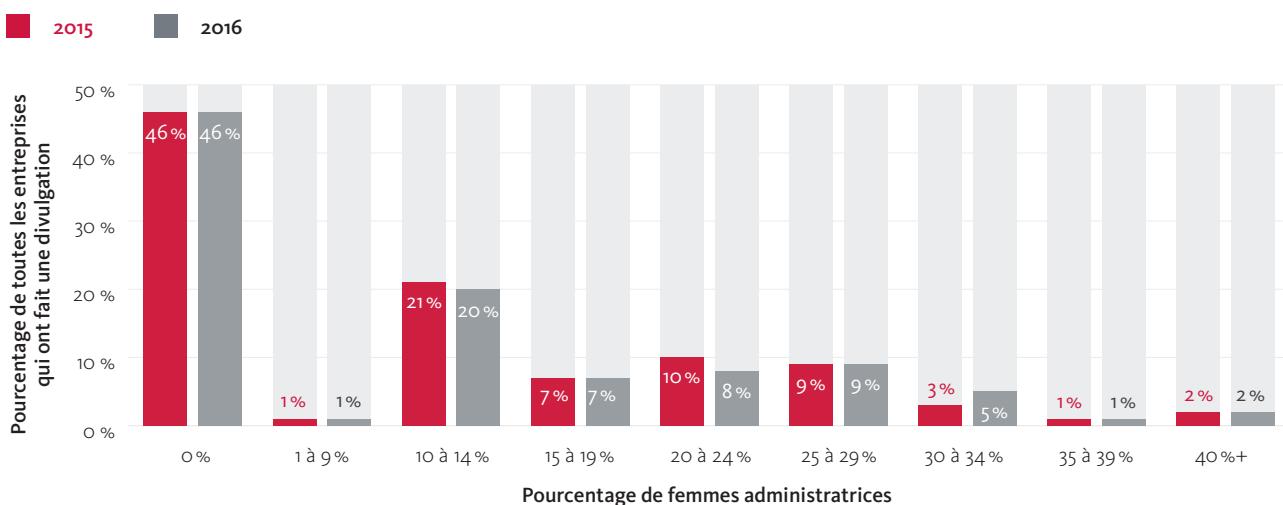


FIGURE 8.2: POURCENTAGE DE FEMMES ADMINISTRATRICES – TOUTES LES ENTREPRISES



Les plus grandes sociétés canadiennes continuent d'être les chefs de file en matière de mixité. Parmi les 58 membres inscrits à la cote S&P/TSX 60 qui ont divulgué le nombre de femmes administratrices qu'ils comptaient, 142 sièges au conseil d'administration étaient occupés par des femmes. Les femmes occupent en moyenne 2,68 sièges au sein des conseils d'administration de ces sociétés, et constituent, en moyenne, 24 % des administrateurs. Fait à noter, seulement trois (5 %) de ces sociétés ont déclaré ne compter aucune femme au sein de leur conseil d'administration, et cinq (9 %) ont dit en compter une, alors que 50 (85 %) ont déclaré avoir au moins deux femmes au sein de leur conseil d'administration. De ces 50 sociétés, huit d'entre elles comptaient au moins cinq femmes au sein de leur conseil d'administration. Si ces chiffres sont toutefois supérieurs aux moyennes globales, on n'a enregistré pratiquement aucune amélioration d'une année à l'autre, au sein des sociétés faisant partie du S&P/TSX 60.

FIGURE 9.1: NOMBRE DE FEMMES ADMINISTRATRICES – ENTREPRISES DU S&amp;P/TSX 60

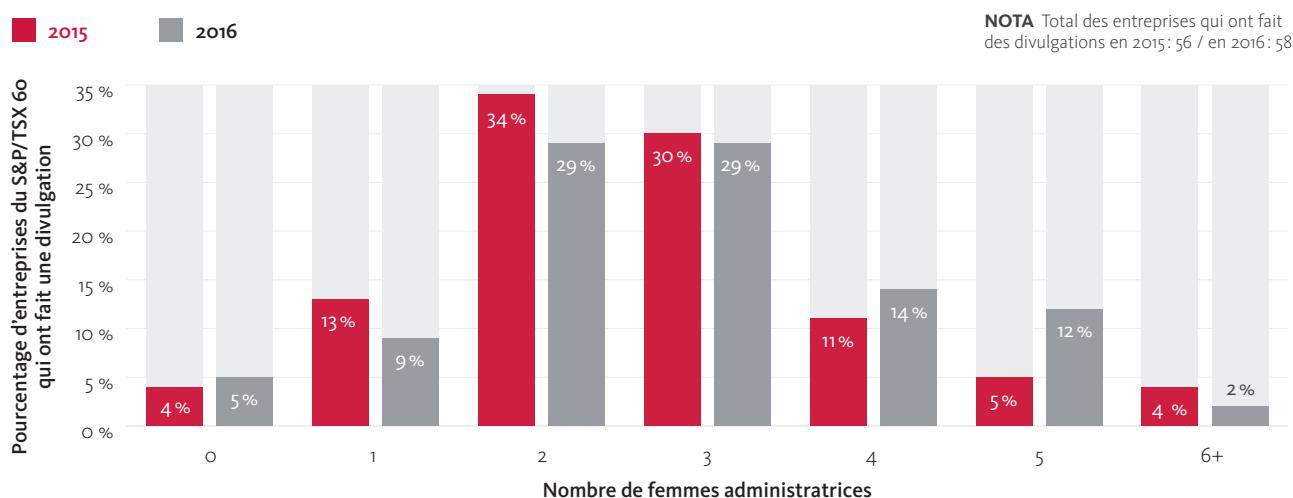
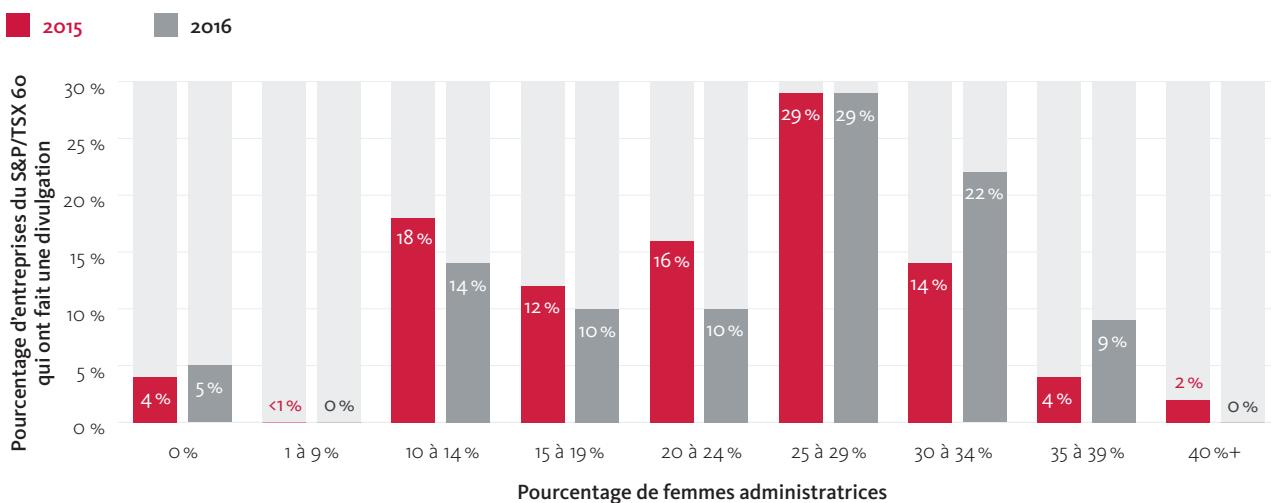


FIGURE 9.2: POURCENTAGE DE FEMMES ADMINISTRATRICES – ENTREPRISES DU S&amp;P/TSX 60





## REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DE CONSEILS D'ADMINISTRATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Nos données pour la période de mesure de 2016 indiquent des degrés variés de croissance et de baisse dans le nombre et le pourcentage de femmes administratrices dans les onze plus importants secteurs d'activité visés par notre étude par rapport à la période de comparaison de 2015. Les figures 10.1 et 10.2 illustrent ces variations. En nombres moyens, cinq secteurs d'activité ont vu leurs chiffres chuter quant au nombre de femmes administratrices : technologie de l'information, sciences de la vie, exploitation minière, services financiers, ainsi que médias et divertissements. Parmi ces secteurs, la technologie de l'information et les services financiers ont également enregistré une baisse de la proportion de femmes membres de conseils d'administration. Toutefois, ce fléchissement, du moins dans le cas des services financiers, peut être attribuable au fait que de nouvelles sociétés, incorporées à notre analyse cette année, ne s'y trouvaient pas, l'an dernier. Malgré ces baisses, le secteur des services financiers s'est classé au troisième rang quant au nombre moyen et à la proportion de femmes administratrices. Les secteurs des services publics et des pipelines, ainsi que des médias et divertissements étaient en tête de peloton, affichant les chiffres moyens et les pourcentages de femmes administratrices les plus élevés.

Compte tenu de ces données, il existe manifestement d'importantes différences entre ces secteurs d'activité. Alors qu'un membre d'un conseil d'administration sur quatre dans le secteur des services publics et des pipelines est une femme, seulement un membre d'un conseil d'administration sur vingt, dans le secteur des produits forestiers et du papier, est une femme.

FIGURE 10.1: NOMBRE DE FEMMES ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

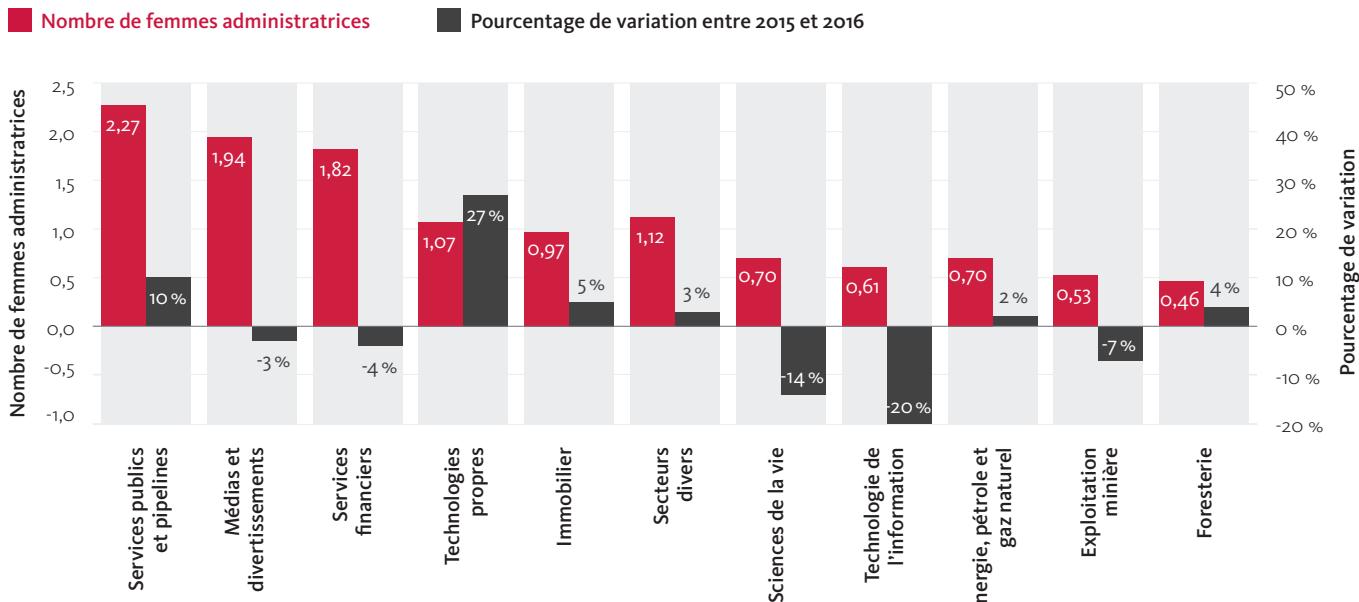
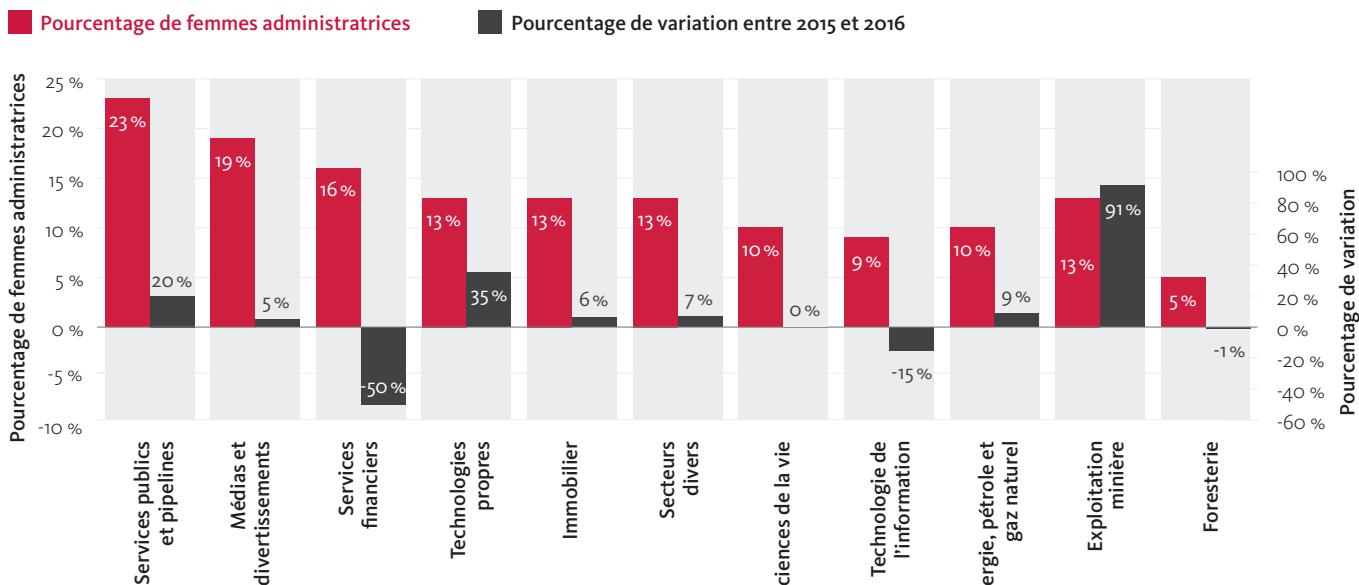


FIGURE 10.2: POURCENTAGE DE FEMMES ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

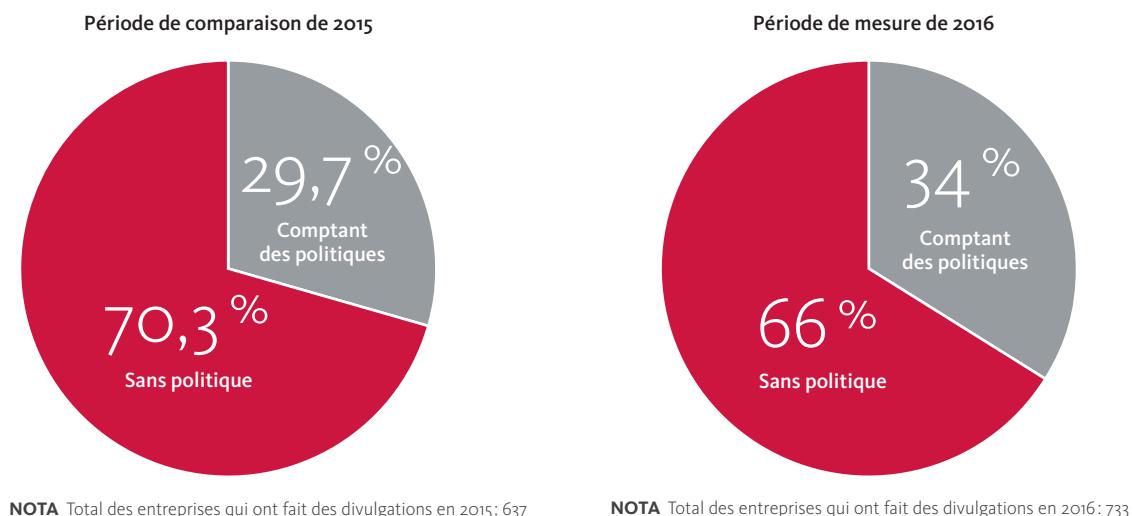


## POLITIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET POLITIQUES LIÉES À LA NOMINATION ET À L'IDENTIFICATION DES FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Suivant la tendance mondiale sur le plan de la sensibilisation à l'importance de la diversité au sein des conseils d'administration, le nombre d'entreprises qui se sont dotées de politiques officielles en matière de diversité et à la nomination et à l'identification des femmes siégeant à des conseils d'administration a considérablement augmenté de 2015 à 2016. Pour la période de mesure de 2016, comme l'illustre la figure 11.1, 733 entreprises ont divulgué si elles avaient adopté des politiques sur

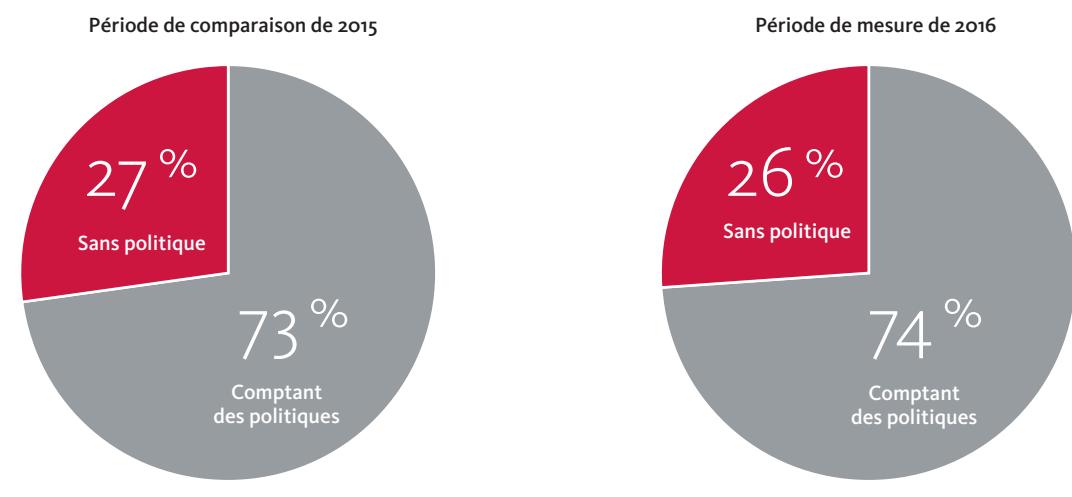
la diversité au sein du conseil d'administration. Parmi ces entreprises, 251, ou 34 % d'entre elles, avaient adopté une politique, soit une hausse par rapport à la proportion de 29,7 % constatée pour la période de comparaison de 2015. Fait intéressant, certaines politiques adoptées énonçaient expressément que le sexe *n'est pas* un facteur pris en compte dans la sélection des administrateurs; cette approche est habituellement justifiée comme étant aux fins de la préservation des « principes de la méritocratie ».

FIGURE 11.1: TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TOUTES ENTREPRISES CONFONDUES)



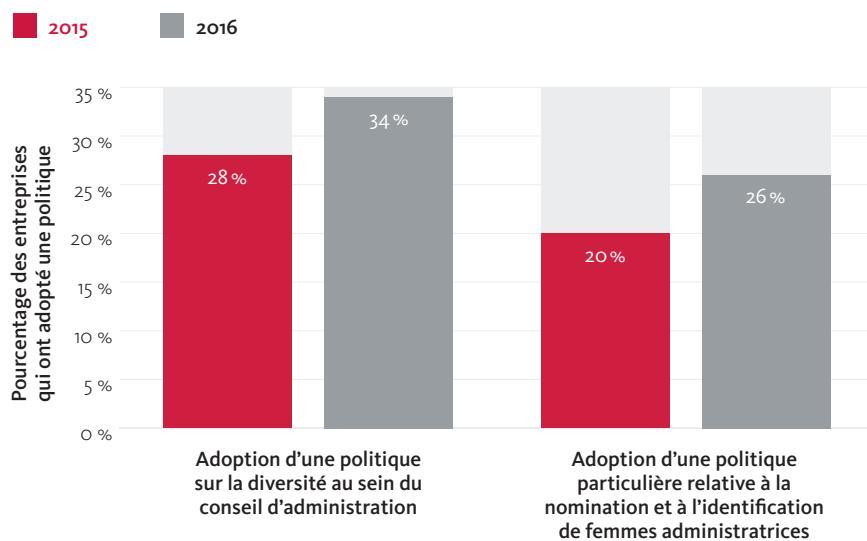
Les sociétés de l'indice S&P/TSX 60 sont les chefs de file dans l'adoption de politiques de diversité au sein des conseils d'administration. Comme le montre la figure 11.2, 42 (74 %) des 57 membres de l'indice S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations sur les politiques de diversité ont déclaré qu'ils avaient adopté des politiques de diversité au sein de leur conseil d'administration, soit une hausse par rapport à la proportion de 73 % enregistrée l'an dernier.

FIGURE 11.2: TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



Les taux d'adoption dont il est question ci-dessus ont trait aux politiques générales en matière de diversité au sein des conseils d'administration, qui comportent des caractéristiques relatives à la diversité en plus et au lieu du genre. Cependant, de nombreuses entreprises adoptent des politiques sur la diversité au sein du conseil d'administration qui traitent expressément de la question du genre. Au cours de la période de mesure de 2016, 728 entreprises ont déclaré disposer d'une politique sur la diversité au sein du conseil d'administration et ont précisé si elles tenaient compte du genre. Les taux d'adoption d'une politique sur la diversité au sein du conseil d'administration visant expressément la nomination et l'identification de femmes administratrices étaient plus faibles, 186 (26 %) de ces 728 entreprises ayant déclaré qu'elles avaient adopté une telle politique. Dans le cas des 56 sociétés composant l'indice S&P/TSX 60 qui ont divulgué si elles s'étaient dotées d'une politique sur la diversité liée au genre au sein de leur conseil d'administration, 30 d'entre elles (54 %) l'ont fait.

FIGURE 12: NATURE DES POLITIQUES ADOPTÉES



Comme il a été noté dans notre rapport de l'an dernier, une part importante des politiques sur la diversité au sein des conseils d'administration tient compte de caractéristiques de la diversité qui vont au-delà du genre. Les tableaux qui suivent présentent la fréquence relative de différentes caractéristiques de la diversité parmi les entreprises qui divulguent les caractéristiques de la diversité qu'elles prennent en compte. Il est à noter que les pourcentages sont fondés sur le nombre total de caractéristiques divulguées, par rapport au nombre d'entreprises qui les divulguent.

FIGURE 13.1: CARACTÉRISTIQUES DES POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ, AU-DELÀ DU GENRE – 2015

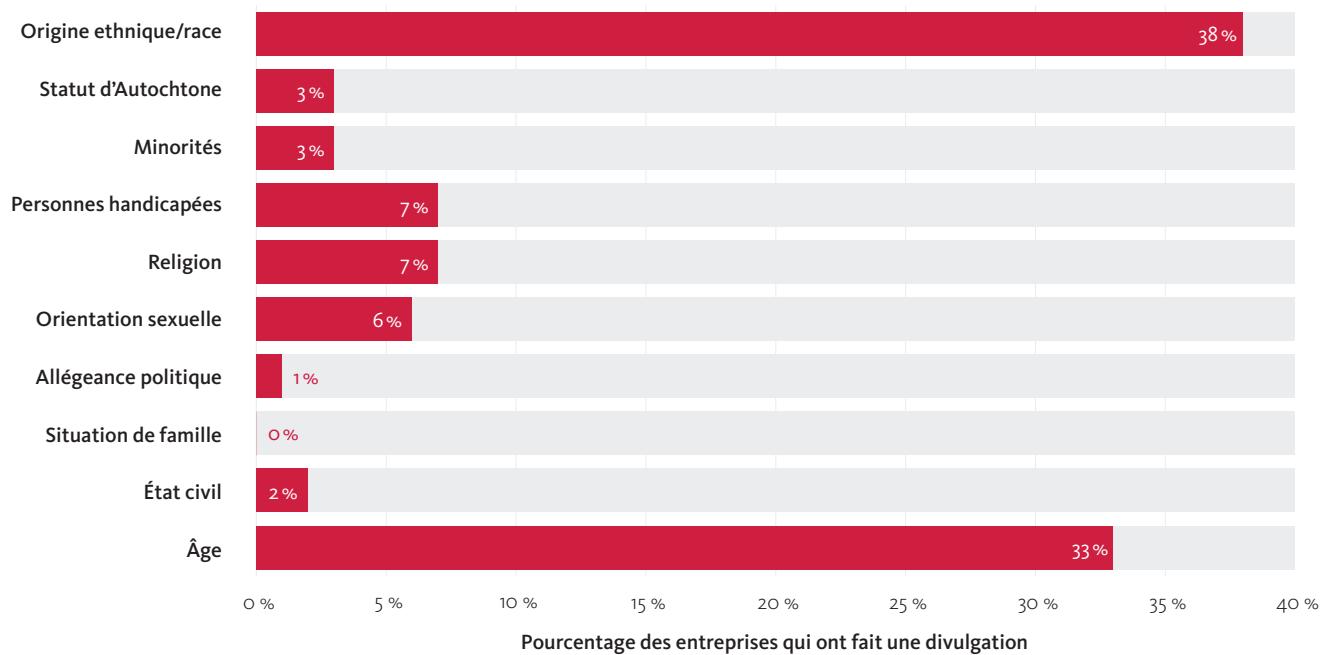
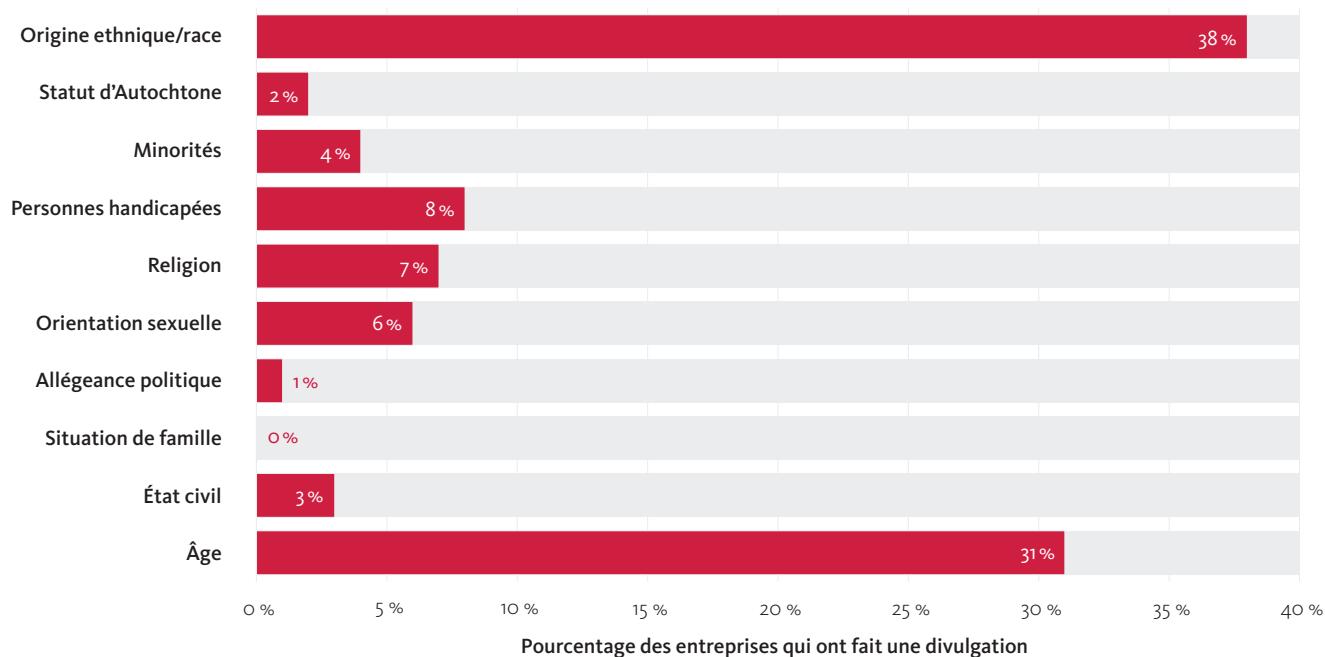


FIGURE 13.2: CARACTÉRISTIQUES DES POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ, AU-DELÀ DU GENRE – 2016



Nous avons noté, l'an dernier, que la justification la plus courante pour ne pas adopter de politiques était de « ne pas compromettre les principes de la méritocratie ». Comme on peut le constater dans la figure 14, ce raisonnement est toujours largement répandu en 2016. Les cinq principales raisons pour ne pas adopter de cibles sont énumérées par ordre de popularité.

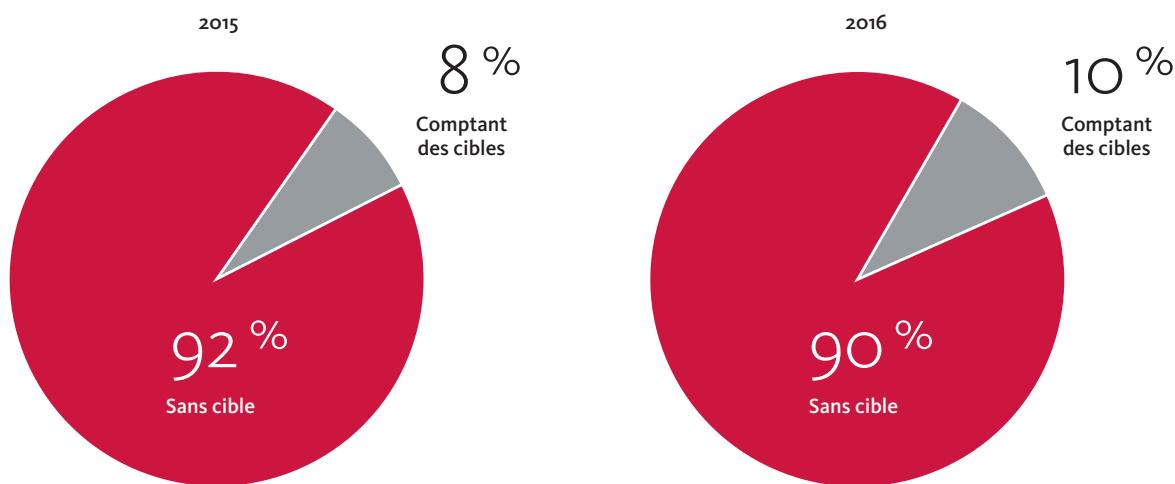
**FIGURE 14: CINQ PRINCIPALES RAISONS DIVULGUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE POLITIQUE ÉCRITE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ C'est trop restrictif, compte tenu de tous les facteurs à prendre en compte
- ④ Une politique est à l'étude
- ⑤ Toutes les caractéristiques sont prises en compte de façon égale

**CIBLES RELATIVES AUX FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Des 728 entreprises qui ont divulgué si elles s'étaient fixé des cibles relativement à la représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration, 654 (90 %), comme le montre la figure 15.1, ont répondu par la négative, alors que 74 (10 %) ont déclaré avoir adopté une telle politique. Des 74 entreprises qui s'étaient fixé une cible, près du tiers (22 entreprises) étaient des sociétés du S&P/TSX 60. Des 57 sociétés du S&P/TSX 60 qui ont divulgué si elles s'étaient fixé une cible, ces 22 entreprises constituaient 39 % du groupe, ce qui représente un taux d'adoption très supérieur à la moyenne.

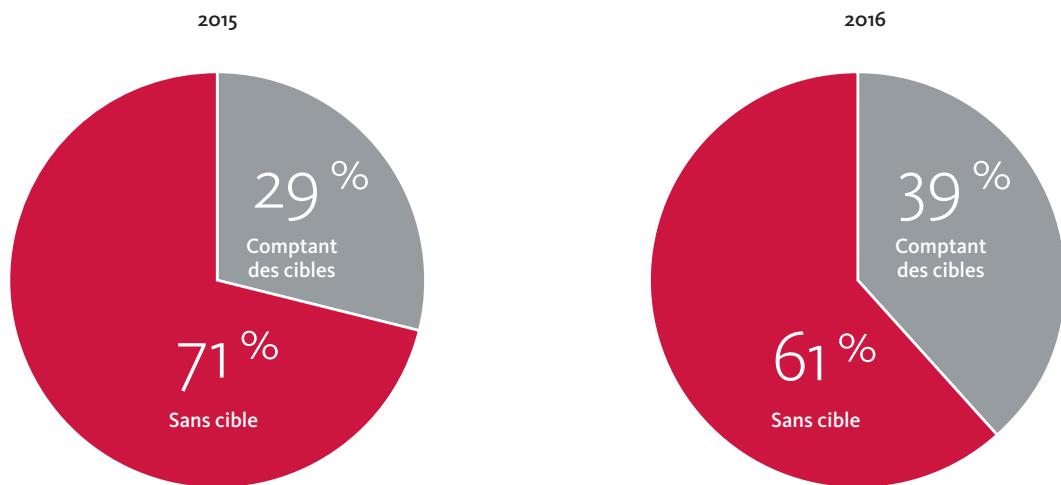
**FIGURE 15.1: REPRÉSENTATION DES FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION (TOUTES LES ENTREPRISES)**



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2015: 640

**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2016: 728

FIGURE 15.2: REPRÉSENTATION DES FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2015: 52

**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2016: 57

En général, les entreprises ont déclaré ne pas avoir adopté de cibles pour plusieurs des raisons pour lesquelles elles avaient décidé de ne pas adopter de politiques, non plus. Toutefois, plusieurs sociétés ont exprimé l'idée que les cibles sont inefficaces ou « arbitraires ».

FIGURE 16: CINQ PRINCIPALES RAISONS DIVULGUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLE QUANT AU NOMBRE DE FEMMES SIÉGEANT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ C'est trop restrictif, compte tenu de tous les facteurs à prendre en compte
- ④ Le nombre d'administrateurs est trop faible/le roulement est trop faible
- ⑤ C'est inefficace ou arbitraire

## 5

# Résultats pour la première moitié de 2016: femmes occupant des postes de direction

## NOMBRE ET POURCENTAGE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION

Les 668 entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes qui occupaient des postes de direction au cours de la période de mesure de 2016 ont fait état de 1 030 postes, au total. En moyenne, ces entreprises ont déclaré compter 1,54 femme à des postes de direction, soit une hausse par rapport à la moyenne de 1,44 enregistrée au cours de la période de comparaison de 2015. Cependant, l'augmentation du nombre moyen de femmes occupant des postes de direction ne représente pas une augmentation de la proportion de dirigeants qui sont des femmes. Parmi les 654 entreprises qui ont divulgué le pourcentage de leurs postes de direction occupés par des femmes au cours de la période de mesure de 2016, les femmes occupaient en moyenne par entreprise 15 % des postes de direction, pourcentage demeuré inchangé par rapport à la période de comparaison de 2015.

FIGURE 17.1: NOMBRE MOYEN TOTAL DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION

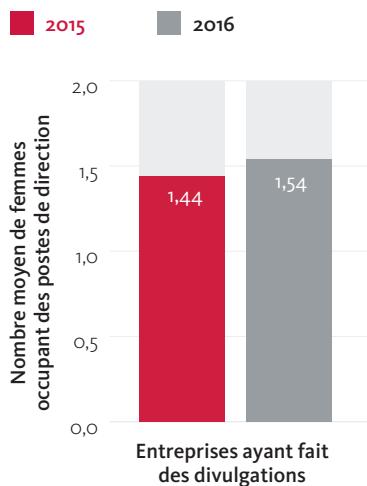


FIGURE 17.2: POURCENTAGE MOYEN TOTAL DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION

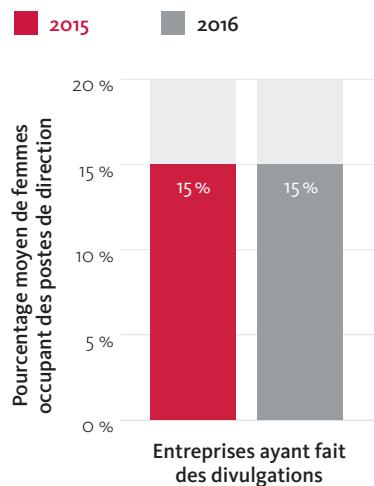


FIGURE 18.1: NOMBRE DE FEMMES ADMINISTRATRICES – TOUTES ENTREPRISES CONFONDUES

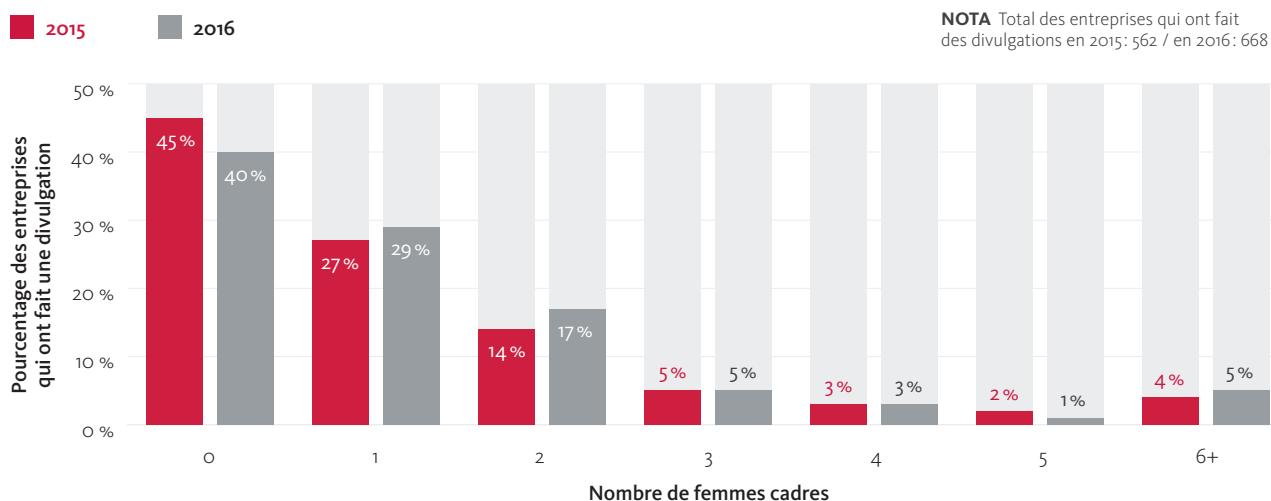
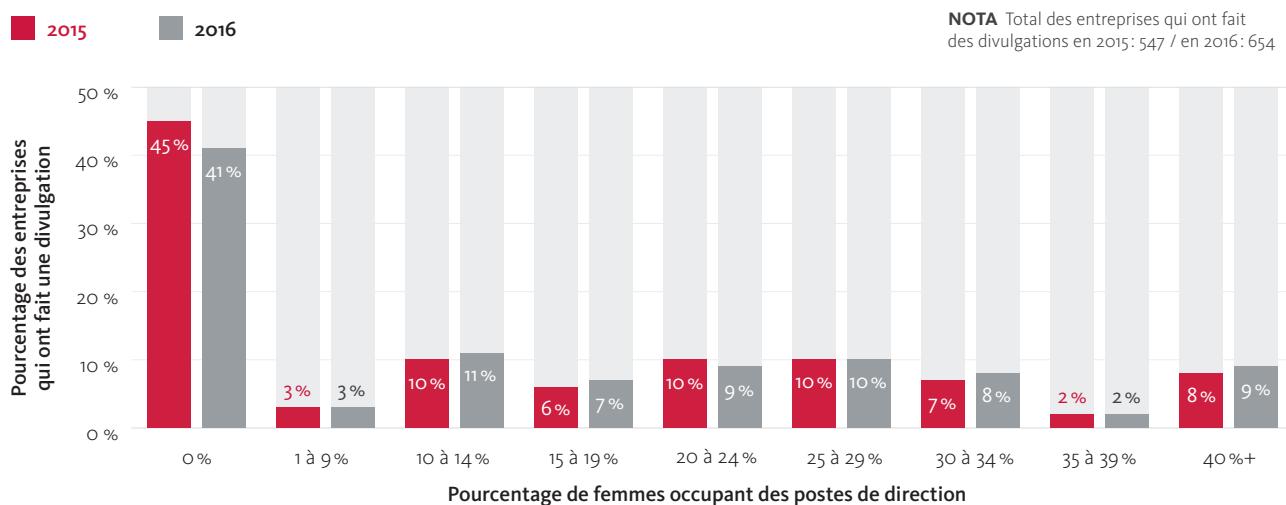


FIGURE 18.2: POURCENTAGE DE FEMMES CADRES – TOUTES ENTREPRISES CONFONDUES



Parmi les 51 sociétés composant l'indice S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations, l'amélioration était très tangible : le nombre moyen de femmes occupant des postes de direction est passé de 1,96, en 2015, à 2,35, au cours de la période de mesure de 2016, et la proportion de femmes est passée de 15 % à 18 %. Ces chiffres représentent une hausse de 20 % du nombre moyen de postes de direction et de la proportion de postes de direction occupés par des femmes. Les figures 19 et 20 illustrent ces résultats.

FIGURE 19.1: NOMBRE DE FEMMES CADRES – ENTREPRISES DU S&P/TSX 60

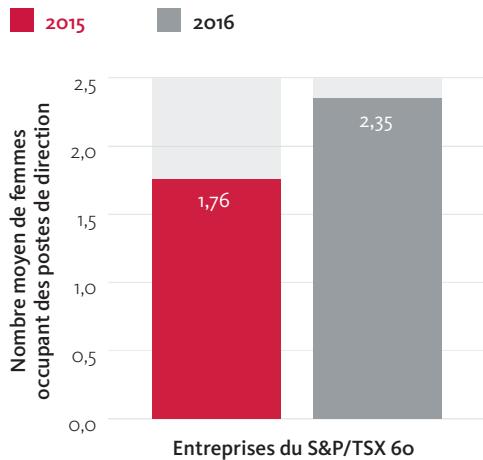


FIGURE 19.2: POURCENTAGE MOYEN DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION – ENTREPRISES DU S&P/TSX 60

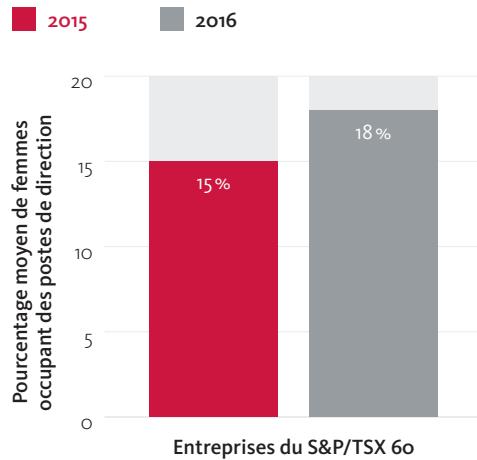


FIGURE 20.1: NOMBRE DE FEMMES ADMINISTRATRICES – ENTREPRISES DU S&P/TSX 60

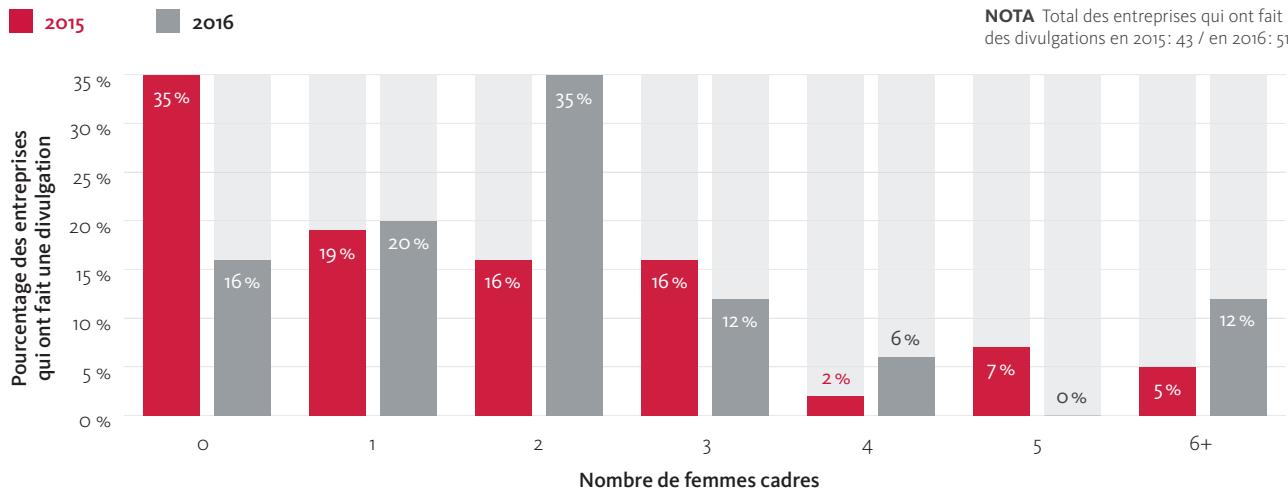
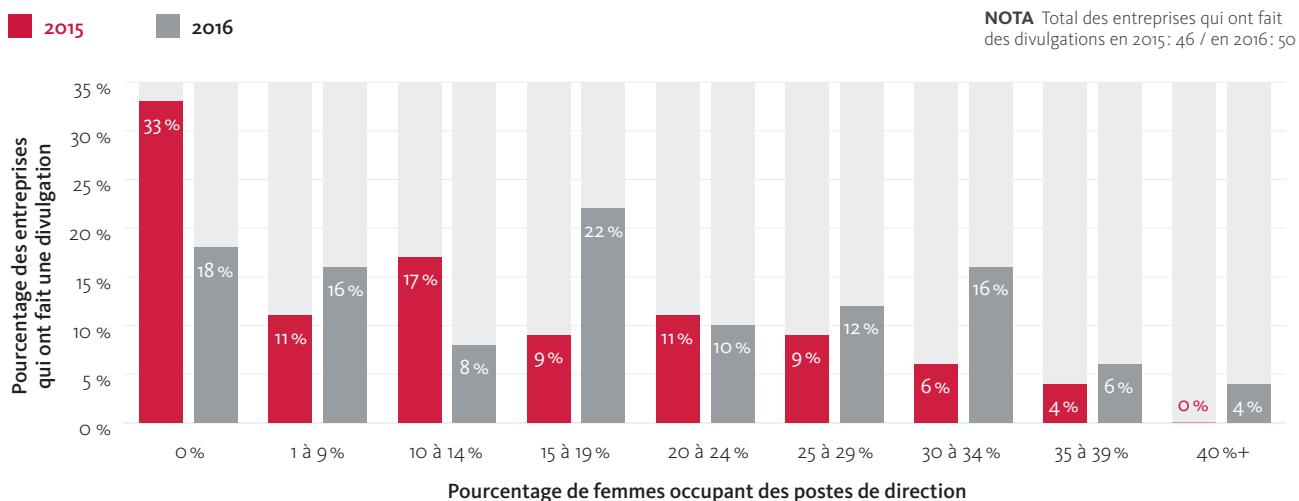


FIGURE 20.2: NOMBRE DE FEMMES CADRES – ENTREPRISES DU S&P/TSX 60

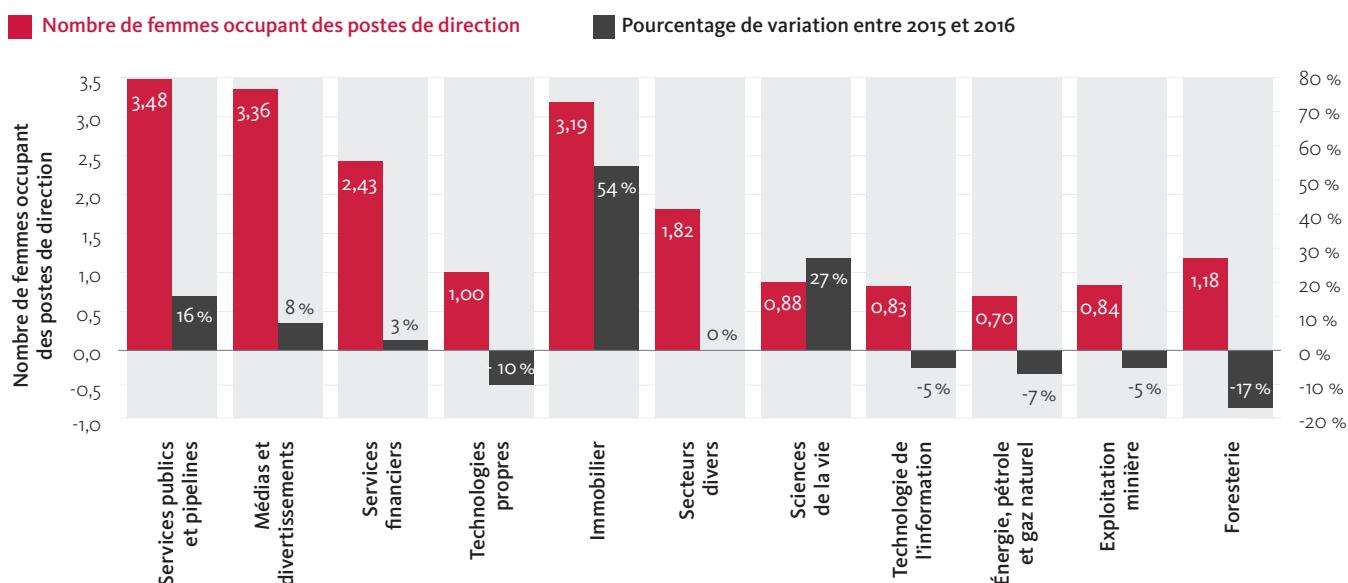


## FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Au cours de la période de mesure de 2016, le taux de croissance du nombre de femmes occupant des postes de direction était inégal. Les figures 21 et 22 illustrent ces résultats. En chiffres moyens, les technologies propres, l'exploitation minière, l'énergie, le pétrole et le gaz naturel, la technologie de l'information ainsi que les produits forestiers et le papier ont vu leurs moyennes sectorielles

fléchir. Par contre, l'immobilier, les sciences de la vie, les services publics et les pipelines ont enregistré de fortes croissances. L'immobilier a mené le peloton sur le plan de la croissance; le nombre de femmes à des postes de direction a augmenté de 54 %, passant de 2,07 à 3,19, entre la période de comparaison de 2015 et la période de mesure de 2016.

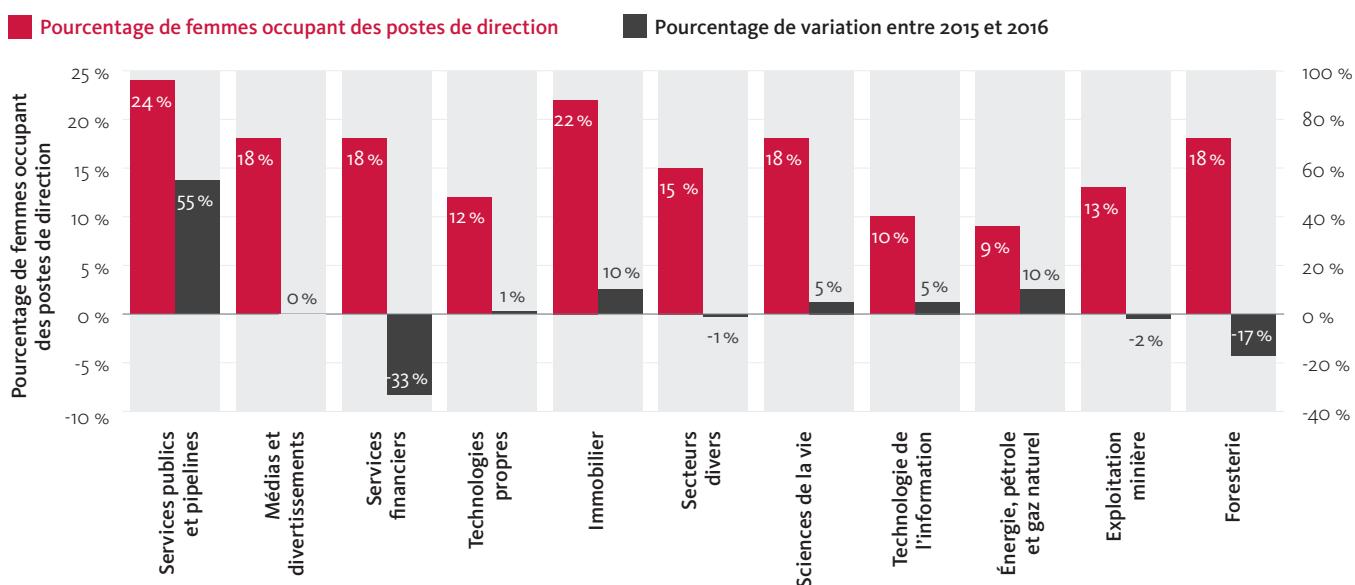
FIGURE 21: NOMBRE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Sur le plan de la proportion de femmes à des postes de direction, les services financiers, l'exploitation minière ainsi que les produits forestiers et le papier ont tous subi une chute des moyennes sectorielles. Le fléchissement du secteur des services financiers pourrait être attribuable au fait que nous disposons de données sur un plus grand nombre d'entreprises en 2016 que nous n'en avions en 2015. Les services publics et les pipelines, l'énergie, le pétrole et

le gaz naturel ainsi que l'immobilier ont regagné du terrain et ont enregistré la plus forte croissance du nombre moyen de femmes à des postes de direction. Parmi ces secteurs, les services publics et les pipelines ont présenté la plus forte amélioration : la proportion de femmes à des postes de direction a augmenté de 55 %, passant d'une moyenne de 15 %, pendant la période de comparaison de 2015, à 24 %, au cours de la période de mesure de 2016.

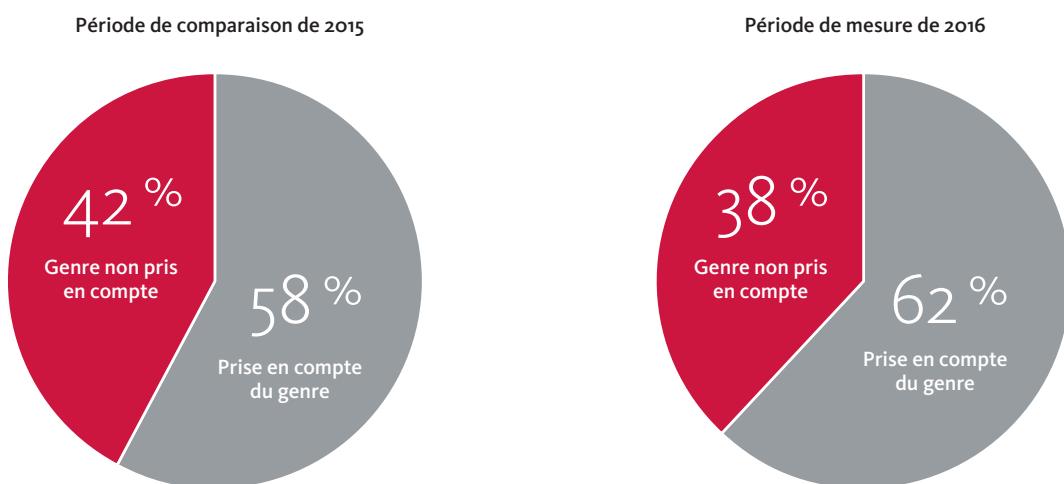
FIGURE 22: POURCENTAGE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



### PRISE EN COMPTE DE LA REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES NOMINATIONS À DES POSTES DE DIRECTION

Au cours de la période de mesure de 2016, 725 entreprises ont divulgué le fait qu'elles prenaient en compte, ou non, la représentation des femmes dans leurs rangs lorsqu'elles décident de procéder à des nominations à des postes de cadres supérieurs. Parmi celles-ci, 446 (62 %) ont répondu par l'affirmative. Cela constitue une hausse par rapport aux 368 (58 %) des 639 entreprises dans la période de comparaison de 2015. La proportion d'entreprises qui ont déclaré prendre le genre en compte lors de nominations à des postes de direction est considérablement plus élevée au sein des sociétés du S&P/TSX 60 : 48 (84 %) des 57 sociétés qui ont divulgué de l'information ont déclaré qu'elles en tenaient compte au cours de la période de mesure de 2016.

FIGURE 23: PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS LES NOMINATIONS À DES POSTES DE DIRECTION



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2015: 639

**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations en 2016: 725

En général, les raisons données par les entreprises pour ne pas avoir tenu compte de la représentation des femmes dans le milieu de travail lorsqu'elles ont procédé à la nomination de cadres supérieurs sont les mêmes pour la période de comparaison de 2015 et la période de mesure de 2016. Les trois raisons les plus courantes pour ne pas avoir tenu compte du genre sont présentées ci-dessous à la figure 24, les principes de la méritocratie comptant pour plus de la moitié des raisons invoquées. Ces trois raisons représentaient majoritairement les principales raisons de ne pas prendre le genre en compte, et aucune des autres raisons invoquées ne comptaient pour plus de 2 % du total des réponses.

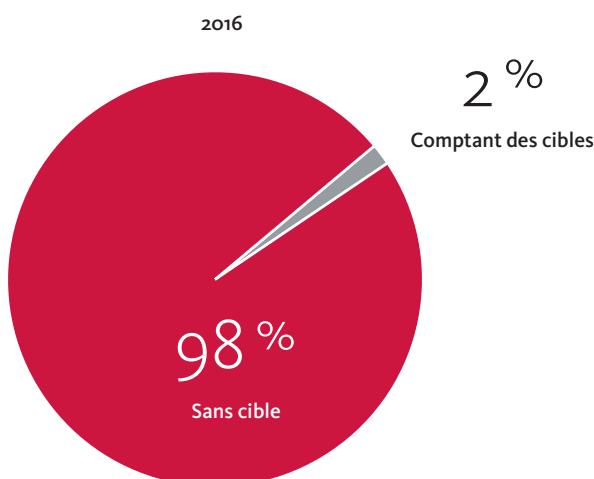
**FIGURE 24: TROIS PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS PRENDRE  
LE GENRE EN COMPTE DANS LES NOMINATIONS  
À DES POSTES DE DIRECTION**

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ C'est trop restrictif, compte tenu de tous les facteurs à prendre en compte

**CIBLES RELATIVES AUX FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION**

Au cours de la période de mesure de 2016, 713 entreprises ont signalé si elles s'étaient dotées ou non de cibles quant à la représentation des femmes à des postes de direction. Parmi celles-ci, seulement 12 (1,7 %) s'étaient fixé des cibles pour les femmes dans des postes de direction, soit une hausse par rapport aux neuf entreprises, ou 1,4 %, enregistrées au cours de la période de comparaison de 2015. Il est intéressant de noter que, même si 62 % des entreprises au cours de la période de mesure de 2016 ont déclaré tenir compte de la représentation des femmes au moment de pourvoir à des postes de direction, moins de 2 % des entreprises se sont réellement fixé des cibles numériques à cette fin.

**FIGURE 25: PRÉDOMINANCE DE CIBLES QUANT AUX FEMMES  
OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION AU SEIN  
DE TOUTES LES ENTREPRISES**



**NOTA** Total des entreprises qui ont fait des divulgations: 711

Entreprises de la TSX qui ont adopté des cibles relativement au nombre de femmes occupant des postes de direction en 2016		
25 %	30 % ou plus	Autre
<b>Canadian Western Bank</b> Cette banque s'est donné pour cible d'avoir au moins 25 % des postes du comité exécutif occupés par des femmes.	<b>Banque CIBC</b> Cette banque s'est fixé l'objectif de compter au moins de 30 % à 35 % de femmes à des postes de direction d'ici 2018.	<b>Groupe ADF Inc.</b> Cette société aspire à avoir entre 20 % et 50 % de femmes à des postes de direction.
<b>Home Capital Group Inc.</b> Cette société s'est fixé comme cible de compter au moins 25 % de femmes parmi ses dirigeants.	<b>Cipher Pharmaceuticals Inc.</b> Cipher s'est fixé comme cible que chacun des genres occupe au moins le tiers des postes de direction de la société d'ici 2017.	<b>Linamar Corporation</b> Linamar s'est fixé comme cible d'atteindre une représentation de femmes à la haute direction qui soit proportionnelle au nombre de femmes dans l'ensemble de son effectif.
<b>MCAN Mortgage Corporation</b> Cette société s'est donné pour cible d'atteindre une représentation de 25 % de femmes à des postes de direction d'ici 2020.	<b>Banque Royale du Canada</b> RBC vise à avoir 40 % de femmes à des postes de direction d'ici 2017.	<b>Lundin Mining Corporation</b> Cette société s'emploiera à conserver son niveau de mixité actuel au sein de la direction (36 % de femmes).
<b>Transat A.T. Inc.</b> Cette société aspire à compter au moins 25 % de femmes à des postes de direction d'ici le 31 mars 2017.		<b>Norsat International Inc.</b> Malgré le faible nombre de postes de cadre supérieur au sein de cette société, le conseil d'administration s'est fixé comme cible d'avoir au moins une femme au sein de son équipe de direction.
<b>TransCanada Corporation</b> Cette société aspire à compter au moins 25 % de femmes à des postes de direction d'ici 2018.		

**NOTA** Certaines entreprises ont établi des objectifs pour le nombre de femmes occupant des postes de haute direction ou de cadres supérieurs. Nous n'avons pas inclus d'entreprises ayant établi des cibles en matière de diversité pour des postes autres que des postes « de direction ».

Conformément à la tendance générale, la principale raison fournie par les entreprises pour ne pas s'être fixé de cibles quant à la représentation des femmes au sein de la direction était le désir de préserver les « principes de la méritocratie ».

#### FIGURE 26: CINQ PRINCIPALES RAISONS DIVULGUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLE QUANT AU NOMBRE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ C'est trop restrictif, compte tenu de tous les facteurs à prendre en compte
- ④ Le nombre d'administrateurs/cadres est trop faible/le roulement est trop faible
- ⑤ C'est inefficace ou arbitraire

# 6

## Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail

En plus de fournir un aperçu de la représentation des femmes à des postes de haute direction au sein des entreprises canadiennes, notre sondage des sociétés inscrites à la cote de la TSX a révélé la présence d'un certain nombre de programmes novateurs visant à supprimer les obstacles à l'avancement des femmes au travail. Voici une sélection des pratiques exemplaires qui sont ressorties de notre examen.

### **PROGRAMMES DE MENTORAT**

Les programmes de mentorat sont déterminants dans le perfectionnement des futures dirigeantes. Parmi les sociétés novatrices dans ce secteur, on compte la Banque de Montréal, qui a mis en œuvre un programme de parrainage mettant en contact des femmes de talent et des dirigeants de l'entreprise. DHX Media élabore des plans de perfectionnement individuels pour ses employées présentant un fort potentiel, qui comportent l'appariement de femmes aspirant à des postes de direction et de mentors occupant des postes de direction au sein de l'entreprise. La Financière Manuvie, Goldcorp et Kirkland Lake Gold ont aussi mis en œuvre des programmes de mentorat comparables.

### **SUPPRESSION DES OBSTACLES SYSTÉMIQUES**

L'un des éléments cruciaux visant à favoriser la mixité dans toute entreprise est le repérage et la suppression des obstacles systémiques à l'avancement des femmes. Parmi les sociétés dignes de mention à cet égard, on compte la Financière Sun Life, qui passe en revue la rémunération des femmes occupant des postes de direction afin de veiller à l'équité et d'éliminer le parti pris systémique. Par ailleurs, Osisko Gold Royalties tient à jour une liste équilibrée entre les genres des candidats potentiels à son conseil d'administration. En 2002, la Banque Royale du Canada a créé son « Conseil de direction sur la diversité », qui a pour mandat d'élaborer des initiatives et des plans d'action en matière de diversité, dont les progrès peuvent être mesurés de façon objective. La société Mines Agnico Eagle Limitée a pris la mesure exemplaire de faire équipe avec le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière en vue de cerner et de supprimer les obstacles systémiques à l'avancement des femmes dans le secteur minier.

## PROGRAMMES DE RÉSEAUTAGE

Les occasions de réseautage sont la clé de la réussite de tout professionnel, et elles sont particulièrement importantes pour les femmes professionnelles : en tant que groupe, les femmes sont sous-représentées aux postes de direction. AGF Management a à son actif quelques initiatives de réseautage visant à faciliter le perfectionnement des femmes de talent. La vice-présidente directrice et chef de l'exploitation Judy Goldring tient des ateliers et des événements de réseautage tout au long de l'année, à l'intention des employées. AGF a également lancé l'« AGF Women's Alliance Network », groupe de soutien par les pairs à l'intention des femmes à fort potentiel au sein de l'entreprise. Le Groupe Aecon a lancé une initiative semblable, intitulée « Women of Aecon Group », qui permet aux femmes de l'entreprise d'établir un contact entre elles et de partager leurs connaissances. SNC Lavalin, Financière Manuvie et Thomson Reuters ont mis en place des programmes semblables.

## PROGRAMMES DE FORMATION

Les programmes de formation conçus spécialement à l'intention des femmes ont le double effet d'atténuer les obstacles systémiques auxquels se heurtent les femmes, tout en leur permettant de perfectionner leurs compétences. Goldcorp s'est montrée particulièrement novatrice à cet égard, en mettant en œuvre un programme sur la diversité à l'échelle de l'entreprise, afin de sensibiliser les femmes à un éventail de sujets, dont la planification de carrière, la création d'une marque personnelle et l'établissement de relations efficaces. Teck Resources se montre proactive dans le dépistage de femmes de talent pour ses programmes de perfectionnement en leadership, et les encourage à postuler des emplois de plus haut niveau.

## MODALITÉS DE TRAVAIL FLEXIBLES

Trouver l'équilibre entre le stress de fonder une famille et le stress d'exceller dans sa vie professionnelle est l'un des plus grands défis que doivent relever les femmes sur le marché du travail. Cette année, il semble que les entreprises en aient conscience. Teck Resources a élaboré des programmes d'horaires flexibles en vue de conserver à son service les femmes de talent. La Financière Manuvie offre, elle aussi, des modalités de travail flexibles, et permet à ses employés de prendre des congés pour obligations familiales. La Corporation financière Power, Velan inc., Endeavour Mining, Boardwalk Real Estate Investment Trust et Intact Corporation financière ont fait état d'initiatives semblables.

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs :	Autres leaders :
Programmes de mentorat	<p><b>Les Compagnies Loblaw Limitée</b> Le Comité de diversité et d'inclusion de Loblaw se concentre sur les pratiques de mentorat et de recrutement fondées sur les stratégies et les principes d'intégration qui peuvent aider les femmes à porter leur carrière aux plus hauts échelons au sein de l'entreprise.</p> <p><b>Banque de Montréal</b> BMO a créé un programme de parrainage qui met en contact des femmes de talent et des dirigeants de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DHX Media</li> <li>• Financière Manuvie</li> <li>• Goldcorp</li> <li>• Kirkland Lake Gold</li> </ul>
Programmes de réseautage	<p><b>Financière Manuvie</b> La Global Women's Alliance (GWA) de Manuvie crée des collectivités internes d'employés qui se concentrent sur le perfectionnement et le réseautage. La GWA a presque doublé, pour atteindre 15 sections locales à l'échelle mondiale en 2015, et chaque section compte un cadre responsable de l'augmentation de la visibilité et de l'incidence de l'Alliance.</p> <p><b>Corus Entertainment Inc.</b> Corus Entertainment a créé le « Corus Womens's Leadership Network » pour permettre à toutes les employées de réseauter au sein de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGF Management</li> <li>• Groupe Aecon</li> <li>• SNC Lavalin</li> <li>• Thomson Reuters</li> </ul>
Programmes de formation	<p><b>Goldcorp</b> Goldcorp a instauré des programmes de formation destinés aux employées sur des sujets comme la planification de carrière, la création d'une marque personnelle et l'établissement de relations efficaces.</p> <p><b>Banque Royale du Canada</b> RBC s'est dotée d'un Conseil de direction sur la diversité qui lance des initiatives visant à accroître la représentation des femmes au sein de la Banque. Un de ses projets est le programme « Women in Leadership » qui offre, entre autres, l'accès aux femmes à un programme de formation officiel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teck Resources</li> </ul>
Conditions de travail souples	<p><b>Financière Manuvie</b> Manuvie révise ses politiques relatives aux effectifs pour y inclure des modalités de travail souples et des congés pour obligations familiales, afin de mieux répondre aux besoins des employées et de les conserver à son service.</p> <p><b>Teck Resources Limited</b> Teck Resources a créé des modalités de travail souples et d'autres politiques favorables à la famille pour les femmes en milieu de carrière, en vue de faciliter le recrutement et la conservation d'employées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporation financière Power</li> <li>• Velan inc.</li> <li>• Endeavour Mining</li> <li>• Boardwalk Real Estate Investment Trust</li> <li>• Intact Corporation financière</li> </ul>

<b>Établissement de partenariats extérieurs</b>	<p><b>Financière Manuvie</b>  Manuvie établit davantage de partenariats externes avec des organismes (p. ex. « Women in Capital Markets », Catalyst) qui placent l'accent sur l'importance de l'avancement des femmes.</p> <p><b>Banque Royale du Canada</b>  RBC est un membre fondateur de la section canadienne du 30% Club, société qui aspire à avoir 30 % de femmes au sein des conseils d'administration d'ici 2020.</p> <p><b>Corus Entertainment Inc.</b>  Corus Entertainment a pris l'engagement financier de créer la chaire Corus Entertainment « Women in Management » à la Richard Ivey School of Business de la Western University. Cette chaire a été créée pour favoriser la recherche novatrice, et pour élaborer du matériel didactique et des programmes de sensibilisation sur les femmes occupant des postes de gestion.</p>
<b>Promotion d'un changement de culture</b>	<p><b>TELUS Corporation</b>  À TELUS, les titulaires des postes de vice-président et des échelons supérieurs reçoivent une formation sur le parti pris conscient et inconscient afin qu'ils améliorent leur approche du perfectionnement des compétences. De plus, le Bureau de la diversité et de l'intégration de TELUS a créé des groupes de ressources destinés aux membres de l'équipe provenant de diverses minorités (p. ex. les femmes, les Autochtones, les employés ayant des capacités diverses, les nouveaux immigrants, des membres de la communauté LGBTQ) afin de favoriser « l'évolution culturelle » en matière de diversité et d'intégration.</p> <p><b>Teck Resources Limited</b>  Teck Resources a adopté une approche non sexiste dans ses descriptions de poste et dans ses titres de poste.</p>
<b>Activités de surveillance</b>	<p><b>Kinkross Gold</b>  La « Kinross Way for Diversity and Inclusion » évalue les raisons pour lesquelles les employées souhaitent travailler chez Kinross. Les employées qui quittent l'entreprise ont un entretien de départ visant à déterminer les raisons pour lesquelles elles quittent Kinross.</p> <p><b>Corus Entertainment Inc.</b>  Corus Entertainment s'est dotée d'un programme d'évaluation des emplois afin d'assurer le solide maintien de son engagement à l'égard du principe de salaire égal pour un travail égal.</p> <p><b>Banque Toronto-Dominion</b>  Chacune des unités d'affaires de la TD revoit à tous les trimestres ses propres progrès par rapport aux objectifs de la TD en matière de diversité.</p>

## CHEFS DE FILE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE REPRÉSENTATION DES FEMMES OCCUPANT DES POSTES D'ADMINISTRATRICES ET DE DIRECTION

À titre incitatif, nous mettons en relief dans cette section les chefs de file de la diversité qui ont démontré qu'il est possible d'atteindre une parité hommes-femmes au sein des conseils d'administration. En 2015, cinq entreprises ont déclaré avoir une représentation d'au moins 50 % de femmes siégeant au conseil d'administration. Au 31 juillet 2016, ce chiffre était tombé à quatre.

Les entreprises inscrites à la cote de la TSX comptant au moins 50 % de femmes au conseil d'administration	
2015	2016
DH Corporation (50 %)	DREAM Unlimited (62,5 %)
DREAM Unlimited (62,5 %)	Banque HSBC Canada (50 %)
Banque HSBC Canada (50 %)	Sienna Senior Living (50 %)
Sienna Senior Living (50 %)	Groupe TVA inc. (50 %)
Groupe TVA inc. (55 %)	

En 2015, 30 entreprises ont déclaré compter au moins 50 % de femmes à des postes de direction, et dans 10 d'entre elles, les femmes représentaient plus de 50 % de la haute direction. Au 31 juillet 2016, 32 entreprises ont déclaré compter au moins 50 % de femmes à des postes de direction, et dans sept d'entre elles, les femmes représentaient plus de 50 % de la haute direction.

Entreprises de la TSX comptant plus de 50 % de femmes à des postes de direction	
2015	2016
Canadian Apartment Properties Real Estate Investment Trust (55 %)	Crosswinds Holdings Inc. (67 %)
Crosswinds Holdings Inc. (67 %)	Imvescor Restaurant Group Inc. (66 %)
Dream Office Real Estate Investment Trust (100 %)	Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)
Indigo Books & Music Inc. (55 %)	Le Château Inc. (64 %)
Killam Properties Inc. (55 %)	Second Cup Ltd. (57 %)
Le Château Inc. (64 %)	Sienna Senior Living (60 %)
Reitmans (Canada) Limitée (53 %)	Wall Financial Corp. (67 %)
Second Cup Ltd. (The) (60 %)	
Sienna Senior Living (67 %)	
Wall Financial Corp. (67 %)	

**Entreprises de la TSX comptant exactement 50 % de femmes à des postes de direction**

2015	2016
Acadian Timber Corp.	Acadian Timber Corp.
Capstone Mining Corp.	Big Rock Brewery Inc.
Cardiome Pharma Corp.	Canadian Apartment Properties Real Estate Investment Trust
Cipher Pharmaceuticals Inc.	Capstone Mining Corp.
Dream Global Real Estate Investment Trust	Chesswood Group Limited
Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Currency Exchange International Corp.
Dundee Energy Limited	Dream Global Real Estate Investment Trust
Etrion Corporation	Dream Industrial Real Estate Investment Trust
Extendicare Inc.	Dream Office Real Estate Investment Trust
GeneNews Limited	Dundee Energy Limited
Geologix Explorations Inc.	Eldorado Gold Corporation
Golden Queen Mining Co. Ltd.	Enbridge Income Fund Holdings Inc.
Immunovaccine Inc.	Encana Corporation
Jayden Resources Inc.	Extendicare Inc.
Partners REIT	GeneNews Limited
PrairieSky Royalty Ltd.	Immunovaccine Inc.
Stonegate Agricorp Ltd.	INV Metals Inc.
True North Commercial REIT	Mainstreet Equity Corp.
Wallbridge Mining Company Ltd.	NovaCopper Inc.
Yellowhead Mining Inc.	PrairieSky Royalty Ltd.
	Primero Mining Corp.
	Response Biomedical Corp.
	Stonegate Agricorp Ltd.
	TransAlta Corporation
	True North Commercial Real Estate Investment Trust

Le groupe de gouvernance d'entreprise d'Osler propose des stratégies pratiques et efficaces qui sont adaptées aux besoins de chaque entreprise, quels que soient leur taille ou leur territoire de compétence. Andrew J. MacDougall est associé chez Osler et se spécialise dans la gouvernance d'entreprise. John M. Valley est un sociétaire du groupe de pratique du droit des sociétés et se spécialise également dans la gouvernance d'entreprise. Ashley Taborda, Jennifer Cao, Elie Farkas, Eric Hendry et Adriano Lepore sont des étudiants d'été chez Osler.

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

Osler est un cabinet d'avocats de premier plan qui n'a qu'un objectif : répondre aux besoins de votre entreprise. Que ce soit à Toronto, Montréal, Calgary, Ottawa, Vancouver ou New York, nous conseillons nos clients canadiens, américains et internationaux sur une vaste gamme de questions juridiques nationales et transfrontalières. Notre approche « intégrée » fondée sur la collaboration tire profit de l'expertise de plus de 400 avocats pour apporter des solutions juridiques adaptées, proactives et pratiques axées sur les besoins de votre entreprise. En plus de 150 ans, nous avons acquis la réputation d'un cabinet qui sait régler les problèmes, surmonter les obstacles et fournir 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.

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

**OSLER**